

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CAROLINE GIRARD

EFFETS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME AGROALIMENTAIRES
QUÉBÉCOISES : APPROCHE DE CONTINGENCE AXÉE
SUR LA DIVERSITÉ CULTURELLE

SEPTEMBRE 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des matières

<i>La girafe et l'éléphant</i>	<i>iv</i>
<i>Résumé</i>	<i>v</i>
<i>Remerciements</i>	<i>vi</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>vii</i>
<i>Liste des annexes</i>	<i>ix</i>
<i>Chapitre 1</i>	<i>1</i>
<i>Problématique</i>	<i>1</i>
1.1 Introduction	1
1.2. Changement de la main-d'œuvre et des investisseurs au Québec	2
1.2.1 Investisseurs étrangers	2
1.2.2 Immigration	2
1.2.2.1 Caractéristiques des immigrants	2
1.3. Sources des différences	3
1.4. Impact légal de cette nouvelle réalité	4
1.5. Présentation de l'étude	5
<i>Chapitre 2</i>	<i>6</i>
<i>Revue de la documentation</i>	<i>6</i>
2.1. Introduction	6
2.1.1. Contexte mondial	6
2.1.2. Nouveau contexte démographique	8
2.1.3. Nouveau contexte dans les entreprises	9
2.1.4. Contexte de la PME québécoise	10
2.2. La gestion des ressources humaines	12
2.2.1. Définition de la GRH	12
2.2.2. Objectif de la GRH	12
2.2.3. Historique de la GRH	13
2.3. La gestion stratégique des ressources humaines	18
2.3.1. Définition de la gestion stratégique des ressources humaines	18
2.4. Culture	19
2.4.1. Définition de la culture	19
2.4.2. Fonctions de la culture	21
2.4.3. Geert Hofstede	22
2.5. La diversité	24
2.5.1. Définition de la diversité	24
2.5.2. La diversité au Canada	25
2.6. Performance	30
2.6.1. Type de performance	31
2.7. La gestion des ressources humaines en contexte de PME	31
2.7.1. Contexte	31
2.7.2. La gestion des ressources humaines en contexte de PME	32
2.8. GRH et culture	36

2.8.1 Distance hiérarchique	37
2.8.2. Le contrôle de l'incertitude	38
2.8.3 Masculinité vs féminité	38
2.8.4. Individualisme vs collectivisme	39
2.9. GRH et diversité	40
2.9.1. Impact de la diversité	40
2.10. La performance en contexte de PME	43
2.11. Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance	45
2.11.1 Approche universaliste	45
2.11.2 Approche de contingence	48
2.11.3 Approche configurationnelle	50
Chapitre 3	53
Méthodologie de la recherche	53
3.1. Mesure des variables indépendantes	55
3.2. Mesure des variables dépendantes	56
3.3. Mesure de la variable modératrice	57
3.4. Population	58
3.5. Échantillon	58
3.6. Instrument de mesure	59
3.6.1. Choix de l'instrument	59
3.6.2. Composition du questionnaire	60
3.6.3. Échelle de mesure	61
3.6.4. Qualité de l'instrument de mesure	62
3.6.5. Fidélité de la mesure	62
3.7. Relation de cause à effet	63
Chapitre 4	64
Résultats et analyse	64
4.1. Taux de réponse	64
4.2. Répartition des répondants	64
4.3. Pays d'origine	66
4.4. Les dimensions d'Hofstede	67
4.4.1. Distance hiérarchique	67
4.4.2. Individualisme versus collectivisme	72
4.4.3. La masculinité versus la féminité	73
4.4.4. Contrôle de l'incertitude	78
4.5. Résumé pour le Canada	80
4.5.1. Distance hiérarchique	80
4.5.1.1 Analyse de la dimension distance hiérarchique selon la perspective des pays à l'étude	85
4.5.2. Individualisme	86
4.5.2.1 Analyse de la dimension individualisme versus collectivisme selon les pays à l'étude	87
4.5.3 Féminité	88
4.5.3.1 Analyse de la dimension féminité versus masculinité selon les pays à l'étude	89
4.5.4 Contrôle de l'incertitude	90
4.5.4.1 Analyse de la dimension contrôle de l'incertitude selon les pays à l'étude	91
4.6 Discussion	92
4.7 Limites de la présente recherche	95

Conclusion	97
Bibliographie.....	101
Annexe	109
Annexe 1	110
Annexe 2	114

La girafe et l'éléphant

Dans une toute petite communauté de banlieue, juste à l'extérieur de la ville d'Artiodacte, une girafe s'était fait bâtir une maison qui répondait aux besoins particuliers de sa famille. C'était une maison magnifique, conçue tout spécialement pour les girafes, avec des plafonds bien hauts et des arches en guise de cadres de portes. De hautes fenêtres assuraient une excellente clarté et une belle vue tout en protégeant la vie privée de la famille. Des corridors étroits permettaient de sauver de l'espace sans compromettre le bien-être des membres de la famille. La maison était si bien conçue qu'elle a gagné le Prix annuel de la maison nationale de la girafe. Les propriétaires en étaient fort heureux.

Un jour, alors que M. girafe travaillait dans son atelier à bois au sous-sol, il voit, marchant sur le trottoir, un éléphant. « Mais, je le connais – on a travaillé ensemble à un comité de l'Association parents-maîtres. C'est un excellent ébéniste aussi. Je vais lui demander de venir voir mon atelier. Peut-être pourrions-nous travailler ensemble à un projet commun. » La girafe s'étire donc le cou à l'extérieur de la fenêtre et invite l'éléphant à entrer.

L'éléphant est ravi. Il a bien aimé travailler avec la girafe et l'idée de la connaître davantage lui plaît bien. De plus, il veut visiter l'atelier dont il a entendu parler. Il se rend donc à la porte de l'atelier et attend que la porte s'ouvre.

« Entrez, entrez », dit la girafe. Mais ils sont immédiatement confrontés à un problème. L'éléphant peut entrer la tête à l'intérieur, mais c'est tout!

« C'est une bonne chose que nous ayons fait cette porte extensible de façon à pouvoir aménager l'équipement à l'intérieur », dit la girafe. « Donnez-moi une minute pour que je règle notre problème. » La girafe enlève donc quelques vis et écrous, et enlève un panneau de la porte pour que l'éléphant puisse entrer.

Les deux amis échangent avec bonheur leurs histoires de travail du bois lorsque l'épouse de M. girafe annonce que celui-ci doit répondre au téléphone : « C'est ton patron, mon chou! »

« Je ferais mieux de prendre l'appel en haut », dit la girafe à l'éléphant. « Installez-vous bien à l'aise, cela risque de me prendre un peu de temps. »

L'éléphant regarde autour de lui. Il aperçoit alors un projet à moitié terminé sur la table où se trouve le tour à bois à l'autre bout de l'atelier. Il décide de s'y rendre. Mais, lorsqu'il franchit la porte qui mène à cette partie de l'atelier, il entend un grincement très menaçant. Il recule, se frottant la tête. « Peut-être devrais-je joindre la girafe en haut », pense-t-il. Il commence donc à graver l'escalier. Les marches se mettent à craquer. Il saute vers l'arrière et tombe contre le mur. Le mur commence à se désagréger. Alors qu'il est assis là, au beau milieu de ce désastre, ébouriffé et consterné, la girafe descend l'escalier.

« Voulez-vous bien me dire ce qui s'est passé? », demande la girafe, stupéfaite.

« J'essayais de me mettre à l'aise », dit l'éléphant.

La girafe regarde autour d'elle. « Ça va, je vois le problème. L'entrée est trop étroite. Il faudra qu'on vous fasse rapetisser. Il y a un studio d'aérobic pas loin d'ici. Si vous y suivez quelques cours, on pourra réduire votre grosseur. »

« Peut-être », dit l'éléphant, d'un air pas très convaincu.

« Et l'escalier est trop faible pour soutenir votre poids, ajoute la girafe. Si vous suivez des cours de ballet le soir, vous aurez le pied plus léger. J'espère vraiment que vous le ferez. Je me plais bien en votre compagnie. »

« Peut-être, dit l'éléphant. Mais, pour vous dire la vérité, je ne suis pas certain qu'une maison construite pour les girafes pourrait un jour permettre à un éléphant d'y venir, à moins que vous n'y opéreriez des changements majeurs. »

Résumé

De plus en plus, l'ouverture des marchés par différents traités signés entre certains pays, a pour effet de non seulement élargir les champs d'exercices, mais aussi d'en modifier les règles. Le Canada n'échappe pas à cette vague, et son rôle stratégique dans le monde des affaires en fait, par conséquent, un marché à explorer. Au cours des dernières années, ce pays a subi de nombreuses crises et a eu à se pencher sur de multiples problèmes comme celui de la raréfaction de la main-d'œuvre, le Canada a eu à réagir en optant, entre autre à l'ouverture de ses barrières d'immigration. Que ce soit à Montréal ou en région, il est possible d'en voir les répercussions grâce aux différentes statistiques. En effet, nous remarquons une augmentation de 41 % de l'immigration à Montréal et de 43 % en région (Statistiques Canada, 2004). Ceci n'est toutefois pas sans effet.

Face à ces changements démographiques, les entreprises québécoises sont à même de se demander quel sera l'impact de tels bouleversements dans leurs méthodes de gestion. Afin d'assurer une efficience organisationnelle, sera-t-il de mise de revoir celles-ci?

La présente étude porte sur la relation entre la performance d'une entreprise, en contexte de diversité culturelle, et ses pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH). Afin de déterminer la corrélation entre ces éléments, un questionnaire a été distribué au responsable de la gestion des ressources humaines de douze entreprises du secteur agro-alimentaire ayant peu de diversité culturelle et de onze entreprises du même secteur en ayant beaucoup.

À la suite de l'exploration des résultats pour chacune de ces entreprises, et ce, en se basant sur le modèle d'Hofstede (1994), l'étude a tenté d'établir si les entreprises qui ont su adapter leurs pratiques GRH à leur diversité culturelle ont tendance à avoir une meilleure performance sociale, financière et économique ou si c'est l'opposé.

Il est toutefois important, pour les chercheurs éventuels, de considérer ces résultats comme des pistes de recherche, puisque le fait d'effectuer cette recherche dans un seul secteur d'activité, en utilisant un questionnaire et en sachant qu'un seul chercheur est investi dans l'étude, représente des limites à prendre en considération.

Remerciements

Avant de commencer ces remerciements, je voudrais d'abord dire merci, merci et encore merci à tous ces gens qui ont fait ce que je suis devenue, soit celle qui vous présente aujourd'hui ce mémoire. Ce travail, si nous pouvons l'appeler ainsi, est le fruit de plusieurs mois de réflexion et d'analyse, mais encore plus de lecture et de relecture afin non seulement comprendre mon sujet, mais aussi d'en être imprégné. Cette soif de connaissance je la dois à de nombreux professeurs, mais plus particulièrement à mon directeur de mémoire, M. Guy Arcand, qui a été pour moi un guide et l'instigateur de ce projet. Pour ta patience, ton écoute et pour ces heures à discuter de tout et de rien, je te remercie du fond du cœur.

Je tiens aussi à remercier, M. Michel Arcand, M. Jocelyn Perreault ainsi que mon directeur d'avoir accepté de relire mon mémoire et ainsi de m'avoir permis de peaufiner à nouveau celui-ci. Un petit clin d'œil à tous ces professeurs et étudiants qui, par leurs bons mots et pour certains leurs mises en garde, ont su me faire prendre conscience de mes forces, mais aussi de mes faiblesses. La liste de ces gens serait trop longue, mais je tiens à remercier particulièrement M. Pettersen pour sa rigueur, M. Fabi pour ses opinions et Mme Gascon, qui au cours de mon parcours académique a toujours su m'appuyer et me conseiller.

Finalement, je tiens à remercier les gens qui me sont proches et qui font que chaque jour est une journée où je peux m'épanouir. À cette maman que j'aime tant et qui a fait ce que je suis devenue, merci de croire en moi. À ma fille qui du haut de son un an me regarde et s'épanouit de jour en jour, merci d'ensoleiller mes journées. Finalement, merci à toi, mon amour qui a su tout au long de cette aventure me soutenir, m'encourager, me pousser lorsque j'en avais besoin, me guider lorsque je m'égarais, mais encore plus merci d'être celui que tu es et de me permettre d'être qui je suis.

Pour tous ceux que je n'ai pas remerciés personnellement, sachez que je tiens une place particulière pour vous et pour tout ce que vous m'avez apporté, je vous remercie.

Ce mémoire représente non seulement deux années de ma vie, mais aussi la fin d'un long parcours académique qui, espérons-le, se poursuivra encore pendant de nombreuses années à travers le travail et la famille.

Liste des tableaux

Tableau

1	Recherches réalisées en contexte de PME selon l'approche universaliste.....	47
2	Tableau des variables.....	54
3	Régions à l'étude.....	64
4	Charge de travail des employés selon leur sexe (en %).	65
5	Le plus haut niveau de scolarité terminé.....	66
6	Pays d'origine et sexe des répondants.....	66
7	Indice de la distance hiérarchique.....	68
8	Effet de la pratique des privilèges sur les différents types de performance des entreprises.....	69
9	Effet de la pratique de la sécurité d'emploi sur les différents types de performance des entreprises.....	70
10	Indice de l'individualisme versus le collectivisme.....	72
11	Indice de la masculinité versus la féminité.....	74
12	Effet de la pratique de la consultation des employés sur les différents types de performance des entreprises.....	75
13	Effet de la pratique d'impliquer les employés sur les différents types de performance des entreprises.....	75
14	Effet de la pratique du partage de l'information sur les nouveaux produits sur les différents types de performance des entreprises.....	76
15	Effet de la pratique d'écouter l'opinion des employés sur les différents types de performance des entreprises.....	76
16	Effet de la pratique de la rémunération axée sur les compétences des employés sur les différents types de performance des entreprises.....	77
17	Effet de la pratique du partage des gains avec les employés sur les différents types de performance des entreprises.....	77
18	Indice du contrôle de l'incertitude.....	78

19	Effet de la pratique d'implanter des entrevues d'embauche structurées sur les différents types de performance des entreprises.....	79
20	Résumé pour chacune des dimensions d'Hofstede : pays à l'étude, le Canada.....	80
21	Effet de la pratique de l'évaluation par les pairs sur les différents types de performance des entreprises.....	81
22	Effet de la pratique de l'évaluation par objectifs sur les différents types de performance des entreprises.....	82
23	Effet de la pratique d'impliquer les employés sur les différents types de performance des entreprises.....	82
24	Effet de la pratique du partage de l'information sur la concurrence avec les employés sur les différents types de performance des entreprises.....	83
25	Effet de la pratique du partage de l'information financière avec les employés sur les différents types de performance des entreprises.....	83
26	Effet de la pratique du partage de l'information sur les nouveaux produits avec les employés sur les différents types de performance des entreprises.....	84
27	Effet de la pratique de partager les profits avec les employés sur les différents types de performance des entreprises.....	84
28	Effet de la pratique de la formation spécifique sur les différents types de performance des entreprises.....	87

Liste des annexes

Annexe 1 : Résultats obtenus à la suite de notre analyse pour les seuils de 10%, 15% et 35% de diversité culturelle

Annexe 2 : Questionnaire remis aux responsables des PME à l'étude

Chapitre 1

Problématique

1.1 Introduction

Que nous nous penchions sur le sujet de la mondialisation ou de l'internationalisation, tout maintenant est sujet à une ouverture des marchés et à l'abaissement des barrières d'immigration et ce, afin d'obtenir un avantage compétitif et demeurer performant (Schuler et Rogvsky, 1998). Le marché du travail a changé et pour cause, toutefois ceci n'est pas sans laisser des questions à résoudre. Non seulement les entreprises sont confrontées à des changements majeurs (dans leur main-d'œuvre et dans leurs façons de faire) mais elles doivent aussi faire face à une incertitude croissante ce qui modifie leurs conditions de réussite et leurs méthodes de gestion (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998). De plus, l'élargissement du marché a pour conséquence d'accroître les exigences envers les entreprises et donc d'augmenter, par le fait même, l'importance de la performance de celle-ci.

Que nous évoquions la notion du client-roi, d'informatisation, d'innovation, de performance organisationnelle, toutes ces notions font maintenant partie du vocabulaire quotidien des entreprises (Sériex, 2002). Afin de survivre dans cette nouvelle jungle urbaine, les entreprises n'ont d'autre choix que de trouver les armes appropriées. Parmi celles-ci, figurent les ressources humaines (RH) de ces entreprises. Grâce aux recherches de nombreux chercheurs, nous avons constaté au fil des années une valorisation sans cesse grandissante pour les ressources humaines en entreprise lorsque venait le temps d'élaborer leur stratégie concurrentielle. Ceci n'est pas sans raison puisque, non seulement le rôle des ressources humaines a changé, mais elles sont maintenant des éléments stratégiques dans les entreprises. En effet, afin d'être stratégique, une ressource se doit d'être rare, difficilement imitable et non substituable, ce qui confère donc encore plus d'importance aux ressources humaines et aux pratiques de GRH tel que la formation qui ont pour objectif de rendre les RH stratégiques (Barney, 1991, 1995; Mc Mahan, Virick & Wright, 1999; Ulrich, 1991). Leurs savoirs, leurs idées sont maintenant source d'innovation et de prospérité pour certaines entreprises. Toutefois, cette main-d'œuvre si convoitée s'avère de plus en plus diversifiée, de par ses goûts, son genre et sa provenance, ce qui pousse donc à mieux l'identifier (Schermerhorn et al., 2002). Comme Barnard (1948) le souligne, ce sont les individus qui constituent une entreprise et l'efficacité de celle-ci dépend de la façon de les grouper et de les structurer, mais aussi des qualités de chacun, d'où l'importance de bien comprendre qui ils sont.

1.2. Changement de la main-d'œuvre et des investisseurs au Québec

1.2.1 Investisseurs étrangers

Les statistiques offertes par Statistiques Canada (2004) exposent des faits qu'il importe de démystifier. Par définition, les investisseurs étrangers savent que le Canada est un pays relativement stable et intéressant de par sa main-d'œuvre grandement qualifiée, ses technologies de pointe, ainsi qu'un niveau de vie élevé (Statistiques Canada, 2004). Il n'est donc guère surprenant de constater que les investissements directs des étrangers au Canada ont augmenté de 2.6 % entre 2005 et 2006 pour se chiffrer à 398 milliards de dollars et que les actions canadiennes possédées par les étrangers ont augmenté de 0.8 % pour la même période pour se solder à 113 milliards (Statistiques Canada, 2006). Toutefois, pour tous les économistes qui prônent l'investissement net à l'étranger (INE) cela n'est pas avantageux puisque, face à cette situation, l'INE du Canada se retrouve négatif, et par conséquent, l'épargne du pays se retrouve entre les mains d'étrangers (Mankiw et Belzile, 2004). Est-ce négatif? Peu importe d'où provient l'argent, n'est-il pas plus important de prospérer et de se développer, puisque ce que nous produirons augmentera notre PIB et par conséquent notre niveau de vie? Pour ceux qui prônent la finalité, nous approuvons que cela est à l'avantage du Canada. Toutefois, ceci n'est pas sans répercussions. Qui dit investisseurs étrangers dit aussi dirigeants étrangers avec des méthodes de gestion des ressources humaines (GRH) différentes, des mentalités différentes et par conséquent exige une mise à niveau entre les valeurs partagées entre les travailleurs et celles des dirigeants (Morris et Schindehutte, 2005). Dans un monde où la performance organisationnelle est la clé du succès, il s'avère donc impératif de s'y intéresser.

1.2.2 Immigration

1.2.2.1 Caractéristiques des immigrants

Un autre fait très important soulevé par Statistiques Canada est l'ampleur du phénomène de l'immigration au Canada depuis les dix dernières années. Ils sont non seulement plus nombreux, mais aussi plus diversifiés. Ceci peut s'avérer une bonne nouvelle pour certains et pour d'autres, le contraire. L'immigration est une solution à long terme qui permettra de résoudre de nombreux problèmes, dont, le plus important, le manque de main-d'œuvre dû au départ massif des baby-boomers. Mais est-ce vraiment le cas? Sauront-ils relever le défi, ou leurs différences culturelles s'avéreront une difficulté insurmontable pour les entreprises? Afin d'en faire un diagnostic de qualité, il importe d'abord d'en tracer un certain portrait.

Au Canada, les immigrants proviennent majoritairement de la Chine, de l'Inde, des Philippines, du Pakistan et des États-Unis. Toutefois, les immigrants travailleurs proviennent plutôt des États-Unis, du Mexique, de l'Australie, de la France et des Philippines (Statistiques Canada, 2004). Selon Hofstede (1994), cette information s'avère capitale puisqu'elle permettra d'adapter les pratiques GRH des entreprises qui emploient ces gens, selon les caractéristiques de ceux-ci. Puisque les recherches d'Hofstede sont d'une très grande importance dans le monde de la diversité culturelle, nous n'élaborerons pas ici les quatre dimensions d'Hofstede, afin de pouvoir mieux les exposer ultérieurement.

Si nous nous transposons dans le monde des statistiques, nous constatons que 77 % des immigrants ont entre 25 et 64 ans, 41 % ont un baccalauréat, 13 % ont un diplôme d'études collégiales, 94 % se sont installés en zone urbaine et 33 % sont dans une situation financière précaire. À quoi nous servent ces statistiques? À se transposer dans le nouveau monde, le monde qui maintenant nous entoure! Partout au Canada, leur présence est de plus en plus grande, et ce, non plus seulement dans les grands centres, mais aussi en région (Statistiques Canada, 2004).

À Montréal, centre principal de leur migration, la majorité provient d'Afrique et du Moyen-Orient, de l'Europe, de l'Asie, de l'Amérique du Sud et des États-Unis. Plusieurs d'entre eux sont parfaitement intégrés dans leur nouveau milieu, toutefois certains éprouvent des difficultés à y parvenir. En effet, 17 % d'entre eux ne parlent qu'anglais, 24 % sont francophones, 24 % parlent les deux langues, mais le plus criant est que 35 % d'entre eux ne savent ni l'une ni l'autre des deux langues officielles du Canada (Statistiques Canada, 2004). Ceci a non seulement une répercussion dans leurs relations, mais aussi au travail et dans les pratiques GRH à utiliser. En résumé, ils sont jeunes (25-44 ans), la majorité sont très instruits (plusieurs sont bacheliers) et ils parlent les langues du pays ou pas du tout. Ils s'avèrent donc une main-d'œuvre intéressante, mais il faut toutefois apprendre à mieux les connaître.

1.3. Sources des différences

Afin de bien déterminer les sources des différences, il importe d'abord de définir la notion même de diversité. Celle-ci est souvent traitée selon la notion de la diversité culturelle, ce que nous ferons dans cette étude. Toutefois, la diversité en soi englobe beaucoup plus que la diversité seulement culturelle. En effet, la différence peut provenir du sexe, de l'âge, de la nationalité, de la date d'arrivée dans l'entreprise, de l'éducation, des habiletés techniques, des

caractéristiques personnelles et des valeurs (Millikens et Martins, 1996). Par conséquent, la diversité peut toucher tous les employés, et ce, peu importe leur différence (Adler, 1994). Ce sujet sera d'ailleurs plus longuement traité dans un prochain chapitre.

1.4. Impact légal de cette nouvelle réalité

Afin de bien comprendre l'impact réel de la diversité culturelle en entreprise, il importe aussi de se pencher sur l'aspect légal qui entoure cette nouvelle réalité. Bien que nous nous y attardions aujourd'hui de plus en plus fréquemment, la diversité culturelle en entreprise est un phénomène que les entreprises côtoient depuis de nombreuses années. Au fil des années, la loi a donc eu à statuer sur les droits et les devoirs des employés ainsi que des dirigeants dans un contexte de diversité culturelle. Bien que la jurisprudence soit assez détaillée sur le sujet, nous pouvons soulever un cas qui a été plus connu afin d'être conscientisé à l'importance que cela peut avoir en bout de ligne.

En lien avec ce côté législatif, nous pouvons citer le cas de la SPVM (anciennement la CUM) qui, à la suite d'une enquête de la Commission des droits de la personne du Québec sur les relations entre les corps policiers et les minorités visibles et ethniques a eu à revoir plusieurs de ses pratiques GRH (Commission des droits de la personne du Québec, 1988). En effet, à la suite de ce rapport la SPVM a dû revoir leur processus de sélection afin qu'il soit basé sur les exigences essentielles pour le poste de policier. Elle a dû voir à assurer une formation adéquate aux évaluateurs d'entrevue afin de s'assurer qu'ils étaient aptes à faire les entrevues dans un contexte de diversité culturelle. La cueillette des références a été modifiée afin qu'elle soit en lien avec les exigences de l'emploi seulement. Elle a dû non seulement revoir ses tests psychométriques, mais aussi le comité afin qu'il soit composé d'une personne appartenant à une minorité, d'une personne de l'extérieur ainsi que d'un responsable de la SPVM. L'évaluation de rendement a aussi été modifiée afin d'y ajouter l'aspect de la connaissance des minorités et la façon de gérer cette diversité. Ceci nous amène donc à nous demander si ce rapport a vraiment une utilité. Est-ce vraiment important de s'arrêter aux différentes minorités ou nous pouvons prétendre qu'elles s'adapteront à notre culture et à nos coutumes? La question demeure importante dans la mesure où si ce sont les entreprises qui ont à s'adapter aux nouvelles cultures cela implique, par conséquent, un remaniement important des pratiques GRH (PGRH).

1.5. Présentation de l'étude

Afin de bien voir l'impact de la présence des différences culturelles, nous nous intéresserons donc à savoir s'il existe un lien entre l'application de pratiques GRH adaptées à la forte diversité culturelle des entreprises et leur performance organisationnelle. Ce sujet intéressera plusieurs acteurs potentiels, notamment les propriétaires de PME, les employés et syndicats de celles-ci ainsi que, dans une certaine perspective, le gouvernement. Bien que ces différents acteurs auront accès à nos résultats, l'acteur principal que nous désirons informer et conscientiser demeure le propriétaire de PME. Certains dirigeants possèdent déjà une formation en ressources humaines, toutefois nombreux sont ceux qui ne maîtrisent pas tous les éléments clés des différentes pratiques GRH existantes, d'où l'importance de les informer. Par cette étude nous tenterons donc de répondre à la question citée auparavant: *Existe-t-il un lien entre l'application de pratiques GRH adaptées à la forte diversité culturelle des entreprises et leur performance organisationnelle (financière, sociale et économique).*

Afin de bien cerner ce sujet, nous avons présenté à travers ce présent chapitre les différentes statistiques ainsi que les différents constats qui prouvent l'importance que ce sujet revêt. Le deuxième chapitre portera quant à lui sur le contexte théorique entourant le sujet. Les ressources humaines, bien que mises en évidence seulement depuis une vingtaine d'années, représentent une ressource capitale pour les entreprises ce qui explique l'engouement qu'ont les chercheurs, et ce, depuis plus de 50 ans, pour le sujet. Nous tenterons donc de comprendre les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines et de tracer un portrait des différentes recherches effectuées jusqu'à aujourd'hui dans ce domaine. Cette exploration nous permettra par le fait même d'émettre nos hypothèses de recherche, pour éventuellement découvrir nos différentes variables à l'étude.

Le troisième chapitre traitera pour sa part de la méthodologie utilisée pour recueillir nos données. Les résultats obtenus ainsi que l'analyse de ceux-ci seront exposés dans le quatrième chapitre. Cette dernière partie soulignera aussi les limites de notre recherche, les différentes perspectives de recherche éventuelles qui se présentent pour les futurs chercheurs ainsi que notre conclusion.

Chapitre 2

Revue de la documentation

2.1. Introduction

2.1.1. Contexte mondial

Dans le contexte mondial actuel en pleine mutation, les entreprises canadiennes tout comme celles situées partout dans le monde s'en retrouvent ébranlées (Schermerhorn et al., 2002). Que ce soit l'environnement externe ou interne des entreprises, tout maintenant se modifie au gré des alliances et des partenariats. Les dernières années ont été le commencement d'une nouvelle ère où la Chine s'avère un nouveau joueur économique de plus en plus important (celle-ci est le troisième partenaire commercial du Canada (ACDI, 2005) et elle représente la plus grande population d'immigrants au Canada (ACDI, 2005). Ces deux facteurs majeurs ont donc pour effet d'accroître leur présence dans le monde du travail canadien et ainsi de créer certaines répercussions sur les PGRH des entreprises. Toutefois, la Chine n'est pas la seule qui change la donne des entreprises, puisque plusieurs facteurs modifient l'économie mondiale. Parmi ceux-ci figurent les changements climatiques qui sont aussi devenus une priorité presque planétaire due à leur importance sur l'économie mondiale. Le sommet qui s'est tenu à Montréal du 28 novembre au 9 décembre 2005 en est d'ailleurs la preuve. Cette conscientisation envers l'environnement peut sembler très loin des préoccupations économiques des entreprises, mais il importe de le souligner, car les règles qui sortiront de cet accord environnemental influenceront grandement les stratégies des entreprises.

Face aux changements qu'ont vécus et que vivent les entreprises d'aujourd'hui, il s'avère impératif pour elles de faire des choix sur leurs objectifs et sur les marchés qu'elles désirent conquérir. Au fil des années, chacune d'entre elles a dû analyser les avantages et les inconvénients de se diriger vers des marchés de plus en plus internationaux. Tel qu'Adler (1994) le stipule, les entreprises se doivent d'explorer les différents plans de marché autant à un niveau local qu'international afin de s'assurer du meilleur choix à faire pour rester compétitives. Bien sûr, certaines sont demeurées au stade national, toutefois plusieurs ont suivi le mouvement et sont passées au stade international. Partant d'une orientation axée vers un produit ou un service précis, l'optique de ces entreprises ainsi plus élargies n'est plus seulement de viser un marché limité à leur situation géographique, mais plutôt vers des horizons de plus en plus loin et vers des marchés très différents afin de pouvoir ainsi accroître leur performance (Adler, 1994).

Afin d'évaluer ces impacts, nous nous devons d'étudier les différents écrits décrivant ce lien entre la diversification des marchés et la performance. Adler (1994) n'est pas la seule à s'être intéressée au sujet des changements dans l'économie des entreprises et à leur impact sur la performance de celles-ci, puisque de nombreux chercheurs, dont Gomes-Meija et Palish (1997), s'y sont aussi attardés.

Au cours de leurs recherches, Gomes-Meija et Palich (1997) ont en effet décrété trois raisons majeures qui permettent de bien cerner le lien de cause à effet entre la diversification des marchés et la performance des entreprises et ont ainsi appuyé les recherches d'Adler (1994).

En premier lieu, selon eux, les marchés actuels ne sont pas parfaitement intégrés ce qui a pour effet de pousser les entreprises à œuvrer sur plusieurs marchés afin de balancer les échanges régionaux. En d'autres mots, les marchés actuels ne possèdent pas entièrement tous les produits et services nécessaires pour subvenir aux besoins de plus en plus nombreux des consommateurs. Ceci exige donc aux entreprises de tous les milieux de pénétrer sur différents marchés afin de pouvoir contrebalancer les manques et ainsi répondre à la demande.

En deuxième lieu, selon les chercheurs, la diversification internationale permet des avantages de coût en permettant aux firmes d'atteindre leur domaine de compétence et donne ainsi la chance d'accroître la production. Cette affirmation tire son origine du principe même des économies d'échelle qui stipule qu'une entreprise qui se spécialise aura comme avantage de pouvoir offrir des produits de meilleure qualité à des prix moindres puisque sa spécialisation lui permettra de se concentrer sur une technologie, avec des employés qui ne cesseront de s'améliorer face à un seul produit et avec des machines spécialisées à l'exécution d'une tâche (Johnson et al., 2002). En possédant ainsi un seul produit dans de telles conditions, les entreprises n'auront toutefois pas le choix d'étendre leurs ventes sur plusieurs marchés et ainsi faire de la diversification internationale, elles pourront toutefois l'offrir à des tarifs intéressants pour le consommateur (Pettigrew et al., 2002).

Gomes-Meija et Palish (1997) proposent comme troisième raison, ceux-ci citant les propos de Lessard (1979) et Palepu (1985), que la diversification internationale peut augmenter la puissance du marché permettant ainsi de contrôler les taxes et diminuant ainsi les barrières à l'entrée. En effet, il y a quelques années, les marchés régionaux étaient favorisés par ces deux derniers éléments. En instaurant des taxes et des frais de douanes pour les produits importés,

cela avait pour conséquence de diminuer l'attrait envers ces produits puisqu'ils devenaient ainsi beaucoup plus dispendieux (Mankiw et Belzile, 2004). Toutefois, la réalité économique a changé. Depuis les années 90, plusieurs accords ont été signés entre différents pays, l'accord du libre-échange nord-américain (ALENA, signé en janvier 1994) en est un exemple plus particulier pour le Canada. Ces déréglementations des marchés ont eu pour effet d'abaisser de nombreuses barrières commerciales. En internationalisant ainsi les marchés et les échanges commerciaux, les producteurs locaux n'ont eu d'autre choix que d'accroître la qualité de leur produit, d'innover ou diminuer leur prix afin de concurrencer avec ces nouveaux joueurs (Pettigrew et al., 2002). En effet, en étant plus nombreux, ces nouveaux fournisseurs augmentent le poids de la concurrence et ainsi permettent aux consommateurs d'acquérir leur produit à des coûts moins élevés.

Peu importe le choix réalisé par les entreprises, qu'elles visent un marché très régional ou qu'à l'opposé elles optent pour un marché international, celles-ci doivent aujourd'hui faire face à de nouveaux contextes qui amènent ainsi de nouvelles réalités (Schuler et Rogovsky, 1998).

2.1.2. Nouveau contexte démographique

Parmi ces nouvelles réalités figurent les changements démographiques ainsi que sociétares. Le visage du monde se modifie de jour en jour. Les pays occidentaux vivent une dénatalité pendant que certains pays, comme la Chine, voient leur économie se développer à un rythme insoupçonné (Statistiques Canada, 2004; ACDI, 2005). Qu'il soit désiré ou non ce changement amène une modification fulgurante dans les mentalités des gens, et ce, partout dans le monde. Le Canada, plus particulièrement le Québec présentement, se soulève face à cette mondialisation des échanges (Bombardier, 2005). Ces nouvelles réalités bouleversent maintenant le travail de nombreux salariés et poussent ainsi ceux-ci à comprendre l'impact de ces changements.

Certaines entreprises, longtemps joyaux de diverses régions, se retrouvent aujourd'hui à devoir faire face à la nouvelle économie. Les solutions apportées sont diverses passant de la restructuration, la rationalisation, au déménagement et parfois même la fermeture (Allaire et Firsirotu, 1993). Toutefois, pour les grandes entreprises qui désirent poursuivre leurs activités, une des solutions possibles est parfois d'opter pour de l'essaimage ou encore pour un démantèlement de l'entreprise afin de créer diverses PME (Carrier, 1996). Alors que les

années 1900 jusqu'à 1980 furent celles des grandes entreprises, les deux dernières décennies s'avèrent quant à elles beaucoup plus celles des PME (Garand, 1992). Dans ce nouveau contexte, les entreprises se spécialisent afin d'être leader sur leur marché et ainsi peut-être éventuellement conquérir d'autres marchés.

Ce changement de cap est le fruit non seulement des bouleversements économiques, mais aussi des changements de mentalité chez les travailleurs. De plus en plus, les employés désirent œuvrer dans une entreprise qui valorise leur travail et qui encourage la participation de leurs employés (Éducnet, 2002). Ce besoin peut parfois être si fort que les employés n'ayant pas ce sentiment préféreront démarrer leur propre PME (Blawatt, 1995). Ces modifications impliquent donc de grands bouleversements dans les entreprises et ce n'est qu'un début. En effet, avec le départ des baby-boomers, ce sont des milliers d'emplois qui devront être comblés et donc des milliers de nouveaux employés qui auront des façons de penser et de voir différentes (Bernier, 2002). Le nombre d'emplois disponibles étant plus grand que le nombre d'employés disponibles, il sera de mise d'accueillir des employés de partout dans le monde. Cela aura toutefois pour effet d'accentuer davantage le fossé entre les désirs actuels de la main-d'œuvre et celle qui arrivera, d'où l'importance de tenter de la comprendre (Bernier, 2002). Le nouveau contexte exigera donc de revoir les pratiques GRH des entreprises afin de sensibiliser celles-ci, ainsi que leurs employés déjà présents, aux différences culturelles, mais aussi envers les clients qui sont et seront, eux aussi, de plus en plus diversifiés (Levent et al., 2003).

2.1.3. Nouveau contexte dans les entreprises

Dans ce nouveau contexte mondial, la société change et les contingences aussi, cela aura donc pour conséquence de bouleverser la structure ainsi que les pratiques des entreprises, il importera donc de s'assurer que les individus n'offrent pas trop de résistance au changement, et par le fait même, que l'histoire de l'entreprise ne s'avère pas un frein au changement. L'histoire étant en soit les racines mêmes de l'entreprise, si celle-ci révèle une très grande série d'opposition au changement, il y a fort à parier que le nouveau changement ne sera pas plus facile.

Au cours des vingt dernières années, le rythme des changements s'est accru de façon importante (Sériex, 1992). La société a évolué et est maintenant apte de choisir ce qu'elle désire et où elle le souhaite (Pfeffer, 1994, Whitfield et Poole, 1997). Le marché du commerce

au détail ne se limite plus au magasin général, mais bien à une multitude de sources (téléachat, catalogue, Internet, magasins à grande surface, boutique spécialisée) (Pettigrew et al., 2002). Cette diversité de méthode d'approvisionnement exige aux entreprises de revoir leurs façons de faire, et par conséquent, la structure et la gestion des ressources humaines de leur entreprise afin de s'adapter à ces nouvelles exigences de compétitivité. La situation demeure semblable pour l'histoire même des entreprises. Bien qu'orientées par les méthodes du passé ainsi que les manières de faire d'avant, les entreprises n'ont d'autres choix que de s'adapter, et ce, en changeant les dirigeants ou les mentalités de ceux-ci. En se basant sur ces constats, il nous apparaît donc important et peut-être même nécessaire de se pencher sur ces changements afin d'en mesurer de façon adéquate les impacts réels sur la performance des grandes entreprises ainsi que sur celle des petites et moyennes entreprises (PME).

Tel qu'il a été soulevé auparavant, les grandes entreprises deviennent de moins en moins présentes dans l'économie canadienne, et ce, au profit des PME qui prennent de plus en plus le marché et fournissent ainsi une grande partie des emplois au Canada. Bien qu'elles puissent sembler être partie prenante de l'économie, peu de chercheurs s'y sont attardés (Lacoursière et al., 2000). Notre intérêt sera donc porté sur ce type d'entreprise afin de non seulement démystifier qui elles sont, mais aussi évaluer l'impact qu'a ce changement de main-d'œuvre chez la PME en particulier. Afin de débiter notre recherche, il importe en premier lieu de comprendre qui elles sont.

2.1.4. Contexte de la PME québécoise

Selon la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI), les PME représentent 98 % des entreprises québécoises et elles créent 45 % de l'emploi. En 2002, 90 % des emplois créés au Québec ont été le fruit des efforts des PME. Toutefois, la définition même de la PME demeure assez confuse entre les différents organismes et chercheurs.

En effet, si nous nous référons au site du gouvernement canadien, nous constatons que les différents organismes ont chacun leur définition d'une PME. Une PME est définie, dans la majorité des cas, selon son nombre d'employés ou son chiffre d'affaires. En recensant certains organismes, nous constatons que selon Statistiques Canada, une PME a moins de 500 employés et a moins de 50 millions de revenu brut, alors que pour Industrie Canada les PME sont divisées en deux classes où les PME de services ont moins de 300 employés et moins de 25 millions de revenu et les PME manufacturières ont moins de 500 employés et moins de 25

millions de revenu. Déjà entre ces deux organismes nous constatons une divergence d'opinions, et pourtant les organismes sont nombreux à avoir ainsi différentes définitions. Que nous pensions à la FCEI, qui classe les PME selon leur nombre d'employés soit moins de 250 employés, ou à l'Agence des douanes et du revenu du Canada qui, quant à elle, opte plus pour le chiffre d'affaires qui doit être moindre que 50 millions, nous réaffirmons ainsi les divergences d'opinions (Gouvernement du Canada, 2006). Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de privilégier la définition de Statistiques Canada et nous définissons les PME comme des entreprises ayant moins de 500 employés et ayant un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de dollars.

Maintenant que nous en connaissons leur importance et leur définition, il importe de bien comprendre les raisons expliquant leur entrée en force dans l'économie. Tout d'abord, leur petite taille leur apporte de nombreux avantages ce qui explique ainsi leur si grande force sur le marché québécois. En effet, selon Benoit et Rousseau (1993), *les PME jouent un rôle notable dans l'application des technologies à l'ensemble du système de production, dans le développement de produits performants pour de nouveaux marchés, dans la fourniture des biens et services aux grandes entreprises. Leur capacité d'adaptation et de flexibilité permet de protéger l'économie dans les moments de crise, car leur structure organisationnelle simple autorise l'adaptation rapide aux changements de l'économie.*

Toutefois, bien qu'elles soient source d'emploi elles ont aussi quelques faiblesses. En effet, toujours selon ces deux chercheurs, les PME sont contraintes à un taux important de création et de disparition (peu survivent plus de cinq ans), elles contribuent peu à la recherche, au développement et à l'innovation technologique et elles observent un manque de ressources pour recruter et conserver du personnel hautement qualifié (Thompson, 1987).

Comme il est possible de le constater, les PME sont vouées à prendre une très grande part du marché du travail, c'est d'ailleurs ce qu'elles font déjà, toutefois leur présence en recherche et en innovation s'avère capitale pour les années à venir, d'où l'importance de s'y attarder. Elles devront innover autant au niveau de leur gestion que de leurs pratiques. Dans le cadre de cette étude, nous concentrons plus particulièrement à la gestion des ressources humaines, en contexte de diversité culturelle, et ce, chez la PME. Il s'avère donc judicieux de définir d'abord les concepts de notre recherche et ensuite établir les liens appropriés avec la PME dans une section subséquente.

2.2. La gestion des ressources humaines

Au cours des dernières décennies, le rôle des ressources humaines au sein des entreprises a beaucoup évolué. Passant d'un rôle très mécaniste avec le taylorisme du début du siècle, les ressources humaines ont vu leurs tâches et les méthodes de travail se modifier au fil des époques (Sekiou et al., 2001). Non seulement, l'environnement du travail a changé, mais ce sont toutes les mentalités des employés qui ont évolué (Sekiou et al., 2001). La quête d'autonomie, le désir de participer et d'émettre leurs idées sont devenus des besoins essentiels pour les employés. Non seulement veulent-ils participer, mais ils en ont les capacités, les connaissances et ils se doivent de le faire, puisqu'ils représentent un avantage concurrentiel pour leur entreprise. La qualité de leur travail ainsi que leur productivité sont ainsi source de valeur ajoutée. Les employeurs n'ont donc d'autre choix que d'adapter leur gestion à ces nouvelles réalités en optant pour une GRH dynamique, proactive et adaptée à leur environnement (Garand et D'Amboise, 1995). Tout comme Heneman et al. (2000) l'indiquent, les PGRH doivent permettre d'intégrer les employés afin qu'ils soient en harmonie avec l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils partagent la même culture et les mêmes valeurs, et qu'ainsi autant le dirigeant que l'employé atteignent leurs objectifs. Toutefois, bien que les chercheurs aient démontré l'importance de la GRH dans les entreprises, il importe de définir ce que représente cette discipline afin de mieux pouvoir l'appliquer.

2.2.1. Définition de la GRH

Les définitions de la GRH sont nombreuses toutefois nous opterons pour celle de Sekiou et al.(2001). Selon ces chercheurs, la GRH consiste, *en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation et où les RH représentent des ressources stratégiques plutôt que des coûts.*

2.2.2. Objectif de la GRH

La GRH a pour objectif de prendre des mesures ou d'effectuer des activités afin d'attirer, conserver, développer, motiver et satisfaire leurs ressources humaines. Que ce soit par le recrutement, la formation, les modes de rémunération ou les évaluations de rendement, les pratiques GRH ont comme mandat d'être des tremplins permettant de rendre les RH rares, difficilement imitables et non substituables et donc par le fait même des ressources stratégiques (Barney, 1991, Wagar et al., 2000).

2.2.3. *Historique de la GRH*

Bien que nous ayons un aperçu de cette fonction essentielle qu'est la GRH, nous croyons toutefois nécessaire de tracer un bref historique afin comprendre les fondements mêmes de ce qu'est la gestion des ressources humaines. Marciano (1995), Sekiou et al. (2001), Bakke (1958), Garand (1992) ainsi que plusieurs autres chercheurs se sont d'ailleurs penchés sur le sujet afin de tenter de définir de façon claire ce qu'est la gestion des ressources humaines et ses origines.

Bien que les chercheurs le disent et le redisent, cette notion d'importance à accorder aux ressources humaines ne s'avère toutefois pas toujours évidente en contexte d'entreprise. En effet, encore aujourd'hui, certaines études démontrent que les départements de GRH ne considèrent pas les RH comme une source de valeur ajoutée pour l'entreprise ou enfin elles commencent à peine à intéresser les dirigeants supérieurs (Sparrow et Hiltrop, 1995). Il importe donc de regarder ce que la théorie stipule à propos de l'environnement et de l'histoire de la gestion des ressources humaines.

Afin de tracer un portrait global de la GRH à travers les derniers siècles, Garand (1992) s'avère un chercheur à consulter. Toutefois, afin d'établir notre historique, nous nous appuierons aussi sur les recherches de Marciano (1995) afin de décrire les grands courants ayant fait progresser la GRH jusqu'à celle que pratiquent les entreprises d'aujourd'hui. Afin de bien voir ce qu'est la GRH, il importe de regarder d'abord ses origines au Canada, ainsi que les influences reçues d'ailleurs.

Selon Garand (1992), l'histoire de la GRH peut être divisée en périodes bien précises. Selon lui, les premiers balbutiements en GRH se sont déroulés au cours du 19^e et du 20^e siècle. Durant le 19^e siècle, la majorité de la population canadienne travaillait la terre alors qu'une partie de celle-ci était recrutée dans les villes afin de travailler dans les usines. La main-d'œuvre ainsi recrutée appartenait à tous les groupes d'âge et devait à cette époque travailler dans des conditions très difficiles. Que ce soit les nombreuses heures travaillées, la chaleur, le froid ou les endroits exigus, toutes ces conditions ont eu pour effet de soulever la grogne parmi les travailleurs et donc de créer des rassemblements contre ce type de traitement. Plus les travailleurs se révoltaient et plus fort était le poids de leur requête afin de faire bouger les choses. La deuxième moitié du 19^e fût particulièrement marquée par l'arrivée massive des syndicats dans les entreprises, et ce, autant au Canada qu'aux États-Unis.

Tranquillement dès le début du nouveau siècle, les GE virent souffler au sein de leur entreprise un vent nouveau. Non seulement les relations industrielles prirent de plus en plus d'importance, mais les méthodes de travail commencèrent à se modifier. L'envoi de plusieurs hommes à la Première Guerre Mondiale eut un effet direct sur la main-d'œuvre disponible et sur l'urgence d'opter pour des formes d'organisation scientifique du travail. C'est ainsi que le taylorisme vit le jour ainsi que la gestion du personnel. Afin de combler les postes de façon adéquate, une gestion du personnel s'avéra nécessaire. Les principales tâches du responsable RH étaient alors de recruter, préparer les tests, former la main-d'œuvre, administrer les salaires ainsi que les avantages sociaux et s'assurer de la santé et de la sécurité des employés (Sekiou et al., 2001).

Au cours des années qui suivirent, et ce, avec l'avènement des GE, les villageois ont tranquillement migré vers les grandes villes délaissant ainsi leur ferme (PME artisanale). C'est d'ailleurs ce point qui marque l'après Seconde Guerre Mondiale. L'importance n'est plus accordée aux cultivateurs, mais bien aux grandes entreprises qui emploient de plus en plus de gens et donc nécessitent de plus en plus de rigueur dans leurs PGRH. L'après-guerre s'est avéré une des époques les plus prospères pour le Québec (les trente glorieuses) et donc a ainsi forcé les entreprises à combler de nombreux postes, et ce, dans des conditions plus décentes. Afin de s'assurer que cette dernière condition soit respectée, les syndicats se sont fait de plus en plus présents poussant ainsi les entreprises à se doter d'un responsable des relations industrielles qui avait pour tâche de négocier avec les responsables syndicaux à propos des salaires et des conditions de travail. Bien que la GRH ait pu avoir un rôle dans les entreprises, elle se limitait encore à la dotation, la formation, la rémunération, la discipline et les congédiements. Selon Marciano (1995), c'est à la fin de cette époque qu'est né le terme *ressource humaine*.

En effet, selon lui, le terme *ressource humaine* tirerait son origine du livre « The practice of Management » rédigé par Peter F. Drucker en 1954. Selon Drucker (1954), il existait trois types de management soit le management d'entreprise, de direction et celui du personnel et du travail. C'est donc en étudiant ce type de management, soit le management du personnel qu'est apparue la notion de ressources humaines. Selon ce chercheur, les ressources humaines sont des ressources au même titre que toutes les ressources de l'entreprise, toutefois celles-ci ont la faculté de coordonner, d'intégrer, d'exercer un jugement et de faire preuve de créativité. Par cette définition des ressources humaines, Drucker (1954) a ainsi amené les gestionnaires à

prendre conscience de l'importance de la main-d'œuvre de leur entreprise et il les a poussés ainsi à être attentifs aux besoins des employés en développant des pratiques pour les motiver et les former.

Selon Marciano (1995), une deuxième contribution conséquente pour la GRH a été faite à la même époque, soit quatre années plus tard. En effet, en 1958, E. Wight Bakke, sociologue en formation et en relations industrielles multidisciplinaires, élaborait une nouvelle vision de la gestion des ressources humaines. Pour Bakke (1958), la GRH se devait d'être partie prenante de l'entreprise et non seulement un artifice. La GRH se révélait donc comme une fonction de l'entreprise au même titre que les fonctions finance, marketing ou production et elle englobait la gestion du personnel, les relations industrielles et la formation des dirigeants. Dans sa façon de penser, Bakke (1958) voyait l'objectif du management comme étant avant tout d'utiliser les ressources de façon adéquate afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette même façon de penser s'appliquait donc pour la GRH, car elle se devait de trouver la richesse de chacun des employés afin de les mettre en valeur et ainsi en tirer les plus grands avantages. Selon Bakke (1958;198) : « l'attention pour les ressources humaines est requise non pas parce que les dirigeants sont humanistes, mais parce que ce sont des dirigeants. » Bakke (1958) avait une vision bien établie de la GRH et établissait qu'elle se devait de comprendre et de développer les ressources humaines. La GRH ne s'avérait pas un gadget, mais plutôt un élément important de la stratégie qui se devait non pas de rendre simplement les ressources humaines heureuses, mais productives, et ce, en cherchant les opportunités provenant du talent des RH.

Cette façon de penser était d'ailleurs celle privilégiée par plusieurs entreprises. Entre 1955 et 1980, la gestion du personnel ne se voulait plus seulement un pourvoyeur de ressources humaines, mais aussi un motivateur et un appui pour les employés. C'est ainsi que sont nées des disciplines comme le développement organisationnel et la psychologie industrielle. Avec des chercheurs comme Mayo, les entreprises prirent conscience des besoins de leurs employés et de la nécessité de combler ceux-ci (Garand, 1992).

Marciano (1995) d'ailleurs confirme les recherches de Garand (1992) en rapportant les auteurs Pigor, Myers et Malm qui en 1964 ont écrit un ouvrage s'intitulant « Management of Human Resource : Reading in Personnel Administration » qui tirait ses origines des propos de Drucker (1954). Cet ouvrage mettait ainsi l'accent sur l'importance de la gestion des

ressources humaines et qualifiait celle-ci comme étant plus large et englobante que la simple gestion du personnel.

Toujours selon Marciano (1995), un troisième chercheur a amené une contribution importante qui a suscité l'intérêt des chercheurs et des gestionnaires soit Raymond E. Miles, qui en 1965, fit paraître un article distinguant deux modèles de GRH soit celui des relations humaines et celui des ressources humaines, celui-ci étant appuyé par des composantes des recherches de Mc Gregor (1960), Likert (1961) et d'autres chercheurs. Le modèle des relations humaines de Miles vise à ce que les travailleurs se sentent soutenus par leur superviseur, qu'ils se sentent valorisés et écoutés. Le modèle des ressources humaines, quant à lui suggère que l'expérience et les connaissances des employés sont deux éléments de valeur pour l'entreprise. Par conséquent, la participation des employés ainsi que l'utilisation optimale de leurs compétences pourront donner lieu à une amélioration des décisions et susciter chez les employés un sentiment d'auto contrôle, ce qui par conséquent pourra augmenter leur satisfaction et leur productivité. Par ces deux modèles, Miles (1965) s'est retrouvé à être le point de départ dans la conscientisation réelle des dirigeants envers leurs ressources humaines (Marciano, 1995).

Le début des années 80 marque un changement, la définition plus élargie du terme ressources humaines, évoquée par Drucker (1954) et Bakke (1958) revient en force. La notion de GRH ne se contente plus d'être une fonction à part de l'entreprise, mais elle s'intègre maintenant à la planification stratégique même des entreprises. Ce concept évoqué précédemment par Bakke (1958) pousse donc les entreprises à considérer la GRH comme une fonction au même titre que le marketing ou la finance de l'entreprise, c'est ainsi que la notion de gestion stratégique des ressources humaines est apparue et marquait la différence avec la GRH traditionnelle. En effet, puisque la GRH traditionnelle avait à tort souvent été réduite à la gestion du personnel et qu'elle était orientée vers une tendance réactive, le fait de se diriger vers la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) a permis d'orienter la GRH vers des mesures de planification stratégique proactives, et par le fait même, en lien avec les stratégies de l'entreprise.

Les trois dernières décennies furent d'ailleurs et sont encore aujourd'hui marquées par cette évolution des mentalités. Au cours de ces trente dernières années, la GRH a en effet pris un virage stratégique pour les entreprises. Bien que le changement fût amorcé vers la fin des

années 70 et le début des années 80, ces dernières décennies sont marquées par le développement d'une GRH plus stratégique où l'innovation est primordiale et où la participation de la haute direction dans l'élaboration des politiques de travail, en lien avec leurs stratégies, est nécessaire. Plusieurs raisons expliquent ce virage, toutefois Bélanger (1988) en soulève cinq. Selon cet auteur, l'internalisation des marchés et de la concurrence, la complexité croissante des entreprises, l'engouement des entreprises pour la culture organisationnelle, les nouvelles aspirations des travailleurs et les choix de l'État dans l'emploi sont les principales raisons qui obligent les entreprises à intégrer leur GRH à leur planification stratégique. Plusieurs auteurs partagent la même opinion que Bélanger et insistent sur l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) dans les entreprises, d'où l'intérêt d'étudier celle-ci.

Toutefois, avant même de définir le concept de la GSRH, nous trouvons opportun de d'abord définir notre vision de la GRH afin d'établir par la suite ce que représente la GRH dans les PME. Comme Marciano (1995) le résume, il existe différentes familles de définitions de la GRH. Parmi celles-ci figurent celle à laquelle appartiennent Drucker (1954) et Bakke (1958), qui définit la GRH comme une fonction de gestion générale qui a comme mandat de comprendre, développer et intégrer les travailleurs dans leur milieu et qui perçoit les ressources humaines non pas comme une dépense qui doit être minimisée, mais plutôt comme une ressource de grande valeur pour l'entreprise. Pour Sekiou et al. (2001), la GRH consiste, quant à eux, en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation et où les RH représentent des ressources plutôt que des coûts.

Afin de réaliser ce mémoire, nous nous considérerons comme appartenant à cette façon de penser. Notre étude portant sur l'effet des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, nous considérons donc celles-ci comme ayant un effet sur l'entreprise, et par conséquent, comme étant très importantes pour celle-ci.

Comme Barney (1991) l'indique, il ne faut pas considérer la fonction RH comme un ensemble de pratiques, de politiques, d'idées, mais plutôt comme une stratégie de l'organisation. Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004) disent d'ailleurs que la GRH est maintenant « une condition nécessaire à la mise en œuvre de changements organisationnels. » Cette nouvelle réalité

explique peut-être pourquoi depuis les vingt dernières années la recherche en gestion des ressources humaines a connu un essor aussi considérable.

2.3. La gestion stratégique des ressources humaines

Tel qu'exposé précédemment, la GRH est une discipline relativement jeune. L'intérêt des gestionnaires envers cette fonction est relativement nouveau, et tire son origine de discipline beaucoup plus ancienne. En effet, c'est grâce aux chercheurs oeuvrant dans des domaines comme l'économie, la psychologie et les finances que les chercheurs en ressources humaines peuvent aujourd'hui émettre des constats plus solides dans le domaine (Lacoursière et al., 2000).

C'est en effet à partir de constats économiques, financiers et stratégiques que les chercheurs GRH ont pu élaborer des hypothèses et expliquer en quoi certaines pratiques de GRH pourraient affecter la performance organisationnelle et financière des entreprises. Un exemple est la notion de *nouvelle économie* (notre économie actuelle) qui se dirige de plus en plus vers une économie du savoir, incitant ainsi les gestionnaires de PME à mettre en place des pratiques d'attraction des cerveaux, de rétention par divers plans de carrière ainsi que des pratiques de formation afin d'avoir une main-d'œuvre apte à réagir avec ce nouveau type d'économie. Bien que la base même de ce constat provienne de l'étude de l'économie, celui-ci permet aux gestionnaires RH d'avoir un regard plus élargi et ainsi rendre leurs GRH plus stratégiques (Lacoursière et al., 2000).

Ces différents constats nous démontrent l'importance de la GSRH, toutefois, afin de bien comprendre cette fonction il importe de la définir.

2.3.1. Définition de la gestion stratégique des ressources humaines

Encore une fois, il s'avère très difficile de définir cette fonction selon une seule perspective, puisque de nombreux chercheurs se sont déjà penchés sur le sujet. Toutefois à travers ces définitions, bien qu'elles soient nombreuses, il ressort certaines constantes qui nous permettent ainsi d'établir une certaine définition (Arcand, 2006). Selon Boxall (1994), la *GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique*. Walker (1992) la définit quant à lui *comme un ensemble de moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation*. Finalement, Miller (1989) établit que la *GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable*.

Comme nous le remarquons, les définitions s'orientent toutes vers une direction. En effet, il n'est plus question dans cette fonction de la simple gestion du personnel, mais c'est plutôt dirigé vers une perspective stratégique. Non seulement les ressources humaines sont considérées comme importantes mais encore plus elles sont parties prenantes de la stratégie de l'entreprise (Arcand, 2006). Tel que nous l'avons exposé auparavant, cela change donc de façon radicale la perception que peuvent avoir les dirigeants face à la fonction de GRH.

Comme il est possible de le remarquer, la fonction de la GRH a beaucoup évolué au cours des dernières années, toutefois celle-ci est encore aujourd'hui en perpétuel changement. Non seulement, les façons de faire changent, mais la culture même à travers les entreprises commence à être teintée par les changements dans la main-d'œuvre et la multiplicité des nouvelles cultures des travailleurs étrangers. Ceci nous pousse donc à tenter de percevoir ce que représente la notion de culture et d'en voir ses répercussions sur les entreprises.

2.4. Culture

2.4.1. Définition de la culture

Tous les pays ont une culture et celle-ci diffère même selon les régions, toutefois la culture reste un concept très large qu'il importe de démystifier. Il existe plusieurs définitions de ce concept, celle-ci étant dépendante des courants idéologiques et des visions de chacun qui les élabore. Kroeber et Kluckhohn (1952) ont d'ailleurs rapporté qu'il y avait plus de 150 définitions du concept de la culture, ce qui démontre bien l'amplitude du sujet.

Selon la majorité des anthropologues, la culture se définit selon trois critères : elle n'est pas innée, mais acquise, tous les éléments de la culture sont solidaires et elle est partagée. Selon Edward B. Tylor (1871), premier anthropologue à définir la culture, la culture est donc un « système complexe de connaissances, de croyances, d'arts, de lois, de morale, de mœurs, de coutumes et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société ».

Kroeber et Kluckhohn (1952, tiré de Adler, 1994) prétendent quant à eux que « la culture est un ensemble de modèles qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts par lesquels ce groupe s'exprime. » Selon eux, le noyau même de la culture est le fruit d'idées traditionnelles et

particulièrement des valeurs qui y sont attachées. Les systèmes culturels peuvent être perçus tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant l'action à venir.

Adler (1994) expose, pour sa part, six constats généraux permettant de démontrer la source des différentes cultures. En effet, ces six constats ont été posés par Kluckhohn et Stodtbeck(1924) et adaptés par Rhinesmith(1952), et sont ainsi repris par Adler (1994).

1. Il existe un nombre limité de problèmes communs à toute l'humanité et que tous les peuples de tous les temps doivent résoudre. En effet, chaque société doit décider comment vêtir, nourrir et loger ses membres. De plus, elle doit se doter de certains systèmes : communications, éducation, transports, santé, commerce et gouvernement, qui selon les us et coutumes des gens seront différents, toutefois le problème de base est le même c'est le choix comment y remédier qui crée la diversité.

2. Il existe un nombre limité de solutions à ces problèmes. Les gens peuvent, par exemple, choisir de vivre dans des tentes, des cavernes, des iglous, des maisons unifamiliales ou des immeubles d'appartements. Le choix est le résultat des conditions de vie des individus concernés et des ressources qui les entourent.

3. Pour un problème donné, toutes les solutions existent dans toutes les sociétés et à toutes les époques; mais telle société, à telle époque, privilégie telle solution. Bien qu'une société utilise une technologie particulière à une époque, il est loin d'être certain que toutes les autres sociétés dans le monde ont accès à cette même technologie en même temps.

4. Chaque société a un profil dominant, une orientation dominante dans le choix de ses valeurs; mais ce profil est accompagné de nombreuses variantes, ou profils secondaires. Bien qu'une société ait la technologie et les ressources, chaque individu qui compose cette société a sa manière d'agir selon les situations qu'il vit. Certains malades, par exemple, peuvent recourir à la chimiothérapie, à la chirurgie, à l'acupuncture, à l'acupression, à la prière ou à la nutrition, sans pour autant ne pas être considéré comme un membre de cette société.

5. *Dans le profil dominant comme les variations, on constate un ordre de préférence entre les solutions possibles.* Cette tendance est due souvent à une habitude, une sécurité, toutefois il existe des gens qui ne se conformeront pas à la masse et opteront pour d'autres solutions.

6. *Dans les sociétés en voie de changement, cet ordre de préférence n'est pas toujours clairement établi.*

À ces hypothèses en ressort un constat : la description des différentes sociétés sert à faire une description culturelle, un stéréotype de chaque culture, mais ne confirme en aucun cas que tous les membres de cette société agissent ainsi, puisqu'ils sont influencés par plusieurs sources.

En effet, un individu sera influencé au cours de sa vie par plusieurs personnes et groupes de toute sorte, ce qui aura pour effet de le rendre unique.

La personnalité est la première source de distinction. Par la suite, les parents et la famille inculqueront à l'individu des valeurs et symboles qui se modifieront au gré des rencontres que ce soit à l'école, dans les groupes d'amis, au travail ou dans la vie en société en général (Hofstede, 1994). La culture d'un pays n'est qu'une facette de toutes les influences possibles que peut subir un individu d'où l'importance de tracer un portrait général de chacune des cultures pour ainsi pouvoir mieux cerner chacun des individus qui la composent.

Selon Geertz (1973) la culture s'oriente plutôt vers : « un système, transmis historiquement, de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques grâce auxquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs croissances de la vie et leurs attitudes envers elles. »

Comme il est possible de le constater, la culture s'avère une réalité qui existe dans toutes les sociétés, mais qui diffère selon les membres et les traditions qui composent cette société.

2.4.2. Fonctions de la culture

La culture demeure une caractéristique d'une société, toutefois elle a sa raison d'être. Tel que nous l'avons indiqué précédemment avec Adler (1994), la culture permet à la société de :

1-s'adapter à son environnement géographique et climatique en lui offrant un ensemble de solutions à ses problèmes de survie.

2- communiquer entre eux.

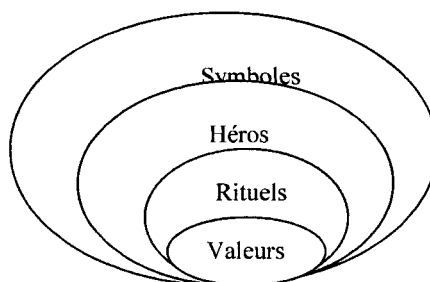
3- prévoir le comportement d'autrui.

4- favoriser certains types de liens affectifs entre les individus appartenant à un même groupe, car ils s'identifient aux mêmes valeurs, symboles et normes, ce qui les rend plus unis

Grâce aux différentes recherches et définitions émises par les chercheurs, il nous est possible aujourd'hui d'avoir un certain portrait de ce qu'est la culture, toutefois cette notion peut être perçue de façon différente selon la personne qui l'étudie. Il est à noter toutefois qu'au cours des dernières décennies, bien que de nombreux chercheurs se soient penchés sur le sujet, une référence demeure relativement universelle par rapport à la culture et à la gestion de la diversité culturelle. En effet, grâce à ses différentes recherches, Geert Hofstede (1994) s'avère une ressource importante dans le monde de la gestion des ressources humaines, voilà pourquoi nous croyons justifié de s'attarder à ses recherches (Arcand, 2005).

2.4.3. Geert Hofstede

Par définition, Hofstede (1994) établit la culture comme étant une *programmation mentale collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre*. Cette programmation est, selon lui, le résultat d'un apprentissage continu au cours de l'existence d'un individu qui poussera celui-ci à agir selon les croyances et les valeurs qu'il aura acquises dans sa famille, à l'école, dans son quartier, dans son groupe d'amis, au travail et dans son milieu de vie. Chaque culture a ses particularités et aucune n'a la prétention d'être meilleure qu'une autre, toutefois il importe de les étudier afin de mieux les comprendre et ainsi pouvoir mieux interagir dans un milieu inconnu. Selon Hofstede (1994), la culture est semblable à un ensemble de « pelures d'oignon ».



Celles-ci sont composées des symboles (pelure extérieure), des héros, des rituels et des valeurs (centre de l'oignon). Les symboles sont des mots ou objets porteurs de signification telle que Mercedes en signe de prestige, toutefois ceux-ci sont amenés à changer au fil du temps. Les héros sont des individus qui ont vécu ou qui vivent, réels ou imaginaires et qui ont une signification pour la culture telle que Astérix en France (Hofstede, 1994). Les rituels représentent des activités que fait une culture telle que les formes de salutations et les formules de politesse. Ces trois éléments de culture sont regroupés comme des pratiques qu'un individu externe peut voir, mais pas forcément comprendre. Le centre de l'oignon, soit les valeurs, représente le cœur de l'individu, et malgré des efforts considérables, il est très difficile de modifier les valeurs d'un individu (Hofstede, 1994).

Au cours de ses recherches, Hofstede (1994) a défini six différentes cultures soit la culture nationale (pays d'origine), régionale ou ethnique, sexuelle (masculin ou féminin), générationnelle, sociale (instruction et profession) et organisationnelle (celle de l'entreprise). Celles-ci ayant chacune leur effet sur l'individu, il n'est guère surprenant que celui-ci puisse vivre des conflits internes puisque chacune des cultures lui inculquera des valeurs différentes. De plus, ces différentes cultures auront aussi comme effet de rendre chacun des humains uniques puisque tous les humains ont des influences bien à eux. Dans le cadre des recherches d'Hofstede, la culture nationale s'est toutefois avérée la plus propice à l'étude, ainsi il a choisi d'étudier seulement ce type de culture.

Afin de réaliser son étude, Hofstede (1994) a mené son enquête auprès de la multinationale IBM entre 1967 et 1970 et de nouveau entre 1971 et 1973. Ainsi, 72 pays ont été approchés pour effectuer la recherche, ce qui représente 116 000 questionnaires analysés.

À la suite de son analyse, Hofstede (1994) a déterminé quatre grandes dimensions de la culture nationale et les a comparées dans chacun des pays à l'étude. Ces quatre dimensions sont : la distance hiérarchique (reflète comment réagit un employé face à l'autorité et les structures hiérarchiques), le contrôle de l'incertitude (démontre comment réagit un employé face à une situation imprévue), la masculinité versus la féminité (montre comment les employés agissent dans différentes situations (durement ou avec psychologie)) et le collectivisme versus l'individualisme (expose si un employé agit en tant qu'individu ou en conséquence d'une famille ou d'un groupe). Afin d'analyser les résultats de notre étude, nous nous baserons sur le modèle d'Hofstede, ainsi nous élaborerons chacune de ces dimensions

plus longuement à la fin de ce chapitre. Selon les caractéristiques de la culture nationale d'un employé, et ce, basé sur son pays de naissance, son attitude sera différente et les méthodes pour gérer ces employés aussi.

Ce constat nous amène donc à croire en une certaine diversité entre les employés. En effet, bien que les employés étrangers puissent être fondamentalement différents des employés locaux, de par leurs origines ou leurs caractéristiques physiques, il n'en demeure pas moins que bien au-delà de ces caractéristiques, les employés sont forcément différents.

2.5. La diversité

Depuis la dernière décennie, l'intérêt grandissant pour la diversité se fait sentir autant auprès des dirigeants que des universités, ceci intensifie donc l'importance de s'y intéresser. (Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999) John F. Kennedy disait au sujet de la diversité :

If we cannot now end differences at least we can help make the world safe for diversity.

Cette citation ne se veut pas un débat politique, mais une conscientisation sur le fait que ça existe et que nous devons la définir pour mieux la protéger.

2.5.1. Définition de la diversité

Afin de bien comprendre le concept de la diversité, il importe d'abord de le définir. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question, d'où l'importance d'en étudier les variances.

Selon Schermerhorn et al. (2002)(75-78), *la diversité d'une main-d'oeuvre résulte des différences que présentent les individus qui la composent par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, l'état physique et mental, parfois même la situation matrimoniale et familiale ou religieuse. Le défi consiste donc à gérer cette diversité de manière à mobiliser tous les employés vers une vision commune, de la mission et des objectifs tout en respectant le rôle et l'apport de chaque employé.* Selon eux, la gestion de la diversité a pour objectif de valoriser les différences par la création d'un milieu de travail où chaque individu se sent accepté et apprécié.

Tsui et al. (1992) ont tenté de définir, au cours de leurs recherches, les différentes facettes de la diversité. Selon eux, celle-ci se définit selon deux familles distinctes : la diversité observable et celle non observable. Parmi les attributs observables, les chercheurs en ont établi quatre, soit la race, la nationalité, le sexe et l'âge. Pour ce qui est des attributs non

observables, ils dénotent trois classes différentes soit celles rattachées aux valeurs de l'individu tel que la personnalité, les valeurs culturelles et l'histoire socioéconomique. La deuxième classe englobe les différences au niveau des habiletés et des connaissances, représentées par l'histoire éducative, fonctionnelle et occupationnelle de l'individu et l'adhésion à l'organisation. La dernière classe concerne l'adhésion à la cohorte par la composition de l'organisation et des groupes. L'existence des deux familles différenciées tire sa raison d'être par le degré de préjudices que doivent subir les employés. De ce fait, les différences observables portent beaucoup plus préjudice puisque par définition elles sont observables et donc perceptibles sans même connaître l'individu. En effet, selon Tajfel et al. (1971) l'être humain a tendance à catégoriser de façon naturelle, ce qui par conséquent le pousse à mettre tous les individus observant les mêmes attributs démographiques dans un même groupe. Comme l'indiquent Pelled, Eisenhardt et Xin (1999) en citant Zimbardo et Leippe (1991), cette catégorisation naturelle a comme avantage de simplifier et de *rendre le monde plus prévisible et contrôlable*. Toutefois, elle a comme effet négatif de créer des stéréotypes parfois faux qui rendent les relations entre collègues ardues.

2.5.2. *La diversité au Canada*

Au cours des dernières années, et ce, encore plus au cours de l'année 2005 le sujet de la diversité culturelle s'est avéré être une priorité pour plusieurs organismes et gouvernements dont celui du Canada.

Afin de rendre la compréhension du sujet de la culture plus fluide, il importe toutefois ici d'apporter quelques spécifications. La culture, tout comme Hofstede (1994) la définit, peut être perçue de plusieurs façons. Que nous parlions de culture d'entreprise, de culture nationale ou simplement de la culture comme les arts ou la cuisine, chacun de ces types de culture peut s'avérer une facette à étudier. Par contre, telle que nous l'évoquions précédemment dans le cadre de cette étude, la culture est définie comme celle qui caractérise les gens et différencie les nations. Afin de bien situer le lecteur, nous trouvons important d'éclaircir ce point afin de bien expliquer la différence entre les deux types de culture et ainsi rappeler la notion de culture traitée dans cette recherche.

Tel que nous venons de le souligner, le Canada prête une attention particulière à la diversité culturelle autant celle touchant la culture des nouveaux arrivants que celle touchant les arts. Parmi ses préoccupations figurent la diversité dans les arts et dans les héritages culturels

partagés. En octobre 2005, lors d'une conférence se déroulant à Paris, le Canada tout comme l'UNESCO, stipulaient d'ailleurs diverses affirmations concernant la diversité.

La diversité culturelle est une caractéristique inhérente à l'humanité, elle constitue un patrimoine commun de l'humanité et elle devrait être célébrée et préservée au profit de tous, elle crée un monde riche et varié qui élargit les choix possibles, nourrit les capacités et les valeurs humaines, et elle est donc un ressort fondamental du développement durable des communautés, des peuples et des nations. Si la diversité culturelle s'épanouit dans un cadre de démocratie, de tolérance, de justice sociale et de respect mutuel entre les peuples et les cultures, alors elle devient indispensable à la paix et à la sécurité aux plans local, national et international, elle est un élément stratégique dans les politiques nationales et internationales de développement, ainsi que dans la coopération internationale pour le développement, en tenant également compte de la Déclaration du Millénaire de l'ONU (2000) qui met l'accent sur l'éradication de la pauvreté, elle s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités ainsi que dans les expressions culturelles des peuples et des sociétés qui constituent l'humanité et elle contribue à l'amélioration du statut et du rôle des femmes dans la société.

Le but de cette convention est avant tout dans une vision culturelle, c'est-à-dire tout ce qui touche les arts, pour ainsi garantir aux peuples le droit de subventionner et de protéger leurs créateurs contre l'hégémonie des superpuissances culturelles comme les États-Unis (convention UNESCO, 2005). Bien que cet aparté ne concernait pas le sujet tel que traité par notre recherche nous désirions tout de même souligner ce point afin de démontrer la sensibilité du Canada envers la diversité que ce soit dans les arts ou dans l'intégration des cultures.

Plusieurs raisons expliquent d'ailleurs pourquoi le Canada voit d'un si bon œil la diversité culturelle, et ce, autant du point de vue artistique que celle provenant du mélange des ethnies. En effet, si nous nous référons à une étude réalisée par la Royal Bank of Canada (2005), la présence accrue des minorités ainsi que des femmes sur le marché du travail représenterait un accroissement de 174 milliards de dollars en revenu individuel additionnel dans l'économie canadienne, soit une augmentation de 21 % des gains actuels.

Afin de bien voir la situation actuelle du Canada vis-à-vis la diversité, il importe de ressortir les grands points de cette étude ainsi que d'une autre étude réalisée par le Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIQ, 2003) sur la perception des Canadiens par rapport à la diversité.

Selon les recherches du CRIQ (2003), 70 % des Canadiens disent que le multiculturalisme protège de l'extrémisme et 79% disent que les immigrants enrichissent le Canada par leur savoir-faire, leur culture et améliorent ainsi la compétitivité du Canada. Un autre constat stipule que, pour toutes les provinces sauf le Québec l'intégration des autochtones est importante et il devrait y avoir un plus fort investissement dans la valorisation de leur apport au Canada. Fait à noter que le Québec n'est pas contre, mais plutôt neutre.

Comme il est possible de le constater, la société canadienne est à l'affût de cette nouvelle réalité et elle demeure consciente de l'importance d'intégrer ces nouveaux arrivants afin qu'ils se sentent chez eux. Selon l'étude du CRIQ (2003), la Colombie-Britannique serait d'ailleurs la province où les nouveaux venus se sentiraient le plus rapidement chez eux alors que le Québec, résultant peut-être de la langue, serait la province où le temps d'adaptation est le plus long.

De plus en plus, la question que se posent les citoyens canadiens est de savoir le véritable impact qu'a et qu'aura l'immigration sur l'économie du pays. Bien que le sujet de la retraite des baby-boomers soit sur les lèvres depuis quelques années, le phénomène est actuel et est une réalité que nous devons résoudre dans des délais de plus en plus courts (Maltais, 2005). Selon l'étude menée par la Royal Bank of Canada (2005), la diversité est devenue un pilier pour le Canada. En effet, la diversité, et ce, par l'immigration et l'accès sur le marché du travail aux femmes et aux autochtones, sera pour le Canada source de créativité et d'innovation, mais aussi son salut lorsque le mouvement de retraite massif des baby-boomers arrivera. Le problème auquel doit faire face le Canada n'est pas seulement d'ouvrir ses frontières, mais aussi de créer des infrastructures et des pratiques pour que les immigrants, les femmes et les autochtones soient intéressés à participer à la vie économique du Canada, car si aucun changement n'est effectué, le Canada se retrouvera en décroissance économique (RBC, 2005).

Bien que les immigrants qui décident de s'installer soient plus jeunes, en meilleure santé, plus instruits et plus motivés que plusieurs Canadiens, le sort qui leur est réservé n'est pas à

l'image de ce qu'ils valent (RBC, 2005). Encore aujourd'hui, bien que le Conseil du trésor mette des efforts, plusieurs diplômes ne sont pas encore reconnus. Ce manquement crée un manque à gagner de plusieurs millions de dollars en revenu pour le Canada, puisque si les immigrants étaient reconnus selon leurs expériences et leur niveau de scolarité, ils pourraient occuper des postes plus hauts gradés et ainsi gagner un salaire plus élevé. Comparativement aux vagues d'immigration précédentes, les immigrants actuels sont plus pauvres. En 2000, 35.8 % des familles immigrantes vivaient en dessous du seuil considéré comme étant à faible revenu (Statistiques Canada, 2004 ; RBC, 2005). Le fait de créer des infrastructures telles que des moyens d'accéder aux banlieues et l'accès à des cours de français ou d'anglais corrects, ainsi que des pratiques pour reconnaître leurs diplômes aurait pour effet, selon l'étude de RBC (2005), de leur donner l'opportunité d'avoir plus d'emploi, à des postes plus hauts gradés, avec des salaires plus élevés, et par conséquent, leur permettant ainsi d'acquérir des biens et une maison (RBC, 2005).

Ces infrastructures et ces pratiques pourront aussi être profitables pour les femmes autant immigrantes que canadiennes. Si le Canada tente de trouver des moyens tel que réduire le nombre d'heures de travail ou valoriser le travail par projet afin de permettre la conciliation travail-famille, il accroîtra ainsi sa population active et son PIB. Toutefois, le changement de mentalité qu'il faut manœuvrer auprès de la population est majeur. Certains croient en effet, que les femmes n'ont pas la capacité d'occuper des postes hauts gradés. Toutefois, ce n'est pas le seul problème puisque le système pousse parfois celles-ci à sacrifier leur carrière ou leurs avancements de carrière pour avoir des enfants. Le marché du travail devrait donc plutôt permettre de concilier les deux. Le Canada compte parmi ses titulaires de MBA, 27% de femmes alors que seulement 4.5% des femmes se situent dans la tranche la plus rémunérée, peut-être est-ce par choix ou peut-être est-ce dû au fait que ces femmes sont sur le marché du travail depuis seulement quelques années et donc ne sont pas encore à des postes hauts gradés (RBC, 2005). En effet, l'arrivée de ces femmes fortement scolarisées étant relativement récente, nous sommes à même de penser que cela peut expliquer leur faible représentativité au sein des postes dirigeants. Bien que le dossier de l'équité salariale ait progressé au fil des années, l'étude a démontré aussi que les femmes gagnent encore 82 % du salaire des hommes, et par conséquent, cela crée un manque à gagner au niveau des dépenses de ces ménages.

Les Canadiens sont de plus en plus conscients de la place que devront occuper les femmes et les immigrants dans la nouvelle économie et les entreprises commencent à percevoir

l'urgence que représente le départ des baby-boomers, mais ceci n'est pas terminé. Les immigrants sont acceptés au pays à un niveau de 46 000 par année (Statistiques Canada, 2004), toutefois l'étude de RBC démontre que les besoins seront de 2.75 millions de nouveaux travailleurs au cours des vingt prochaines années, d'où l'importance, selon eux, d'ouvrir encore plus les frontières et de trouver les moyens pour les attirer. Ils sont jeunes, en bonne santé, instruits, fertiles, multilingues, mobiles, ouverts à la naturalisation et ils veulent travailler, ils représentent donc une bonne main-d'œuvre (RBC, 2005). Selon cette même étude, le Canada est le pays le plus ethniquement diversifié au monde. Le pourcentage de gens nés à l'extérieur est plus faible que le Luxembourg, l'Australie, la Suisse et la Nouvelle-Zélande, mais au niveau de la provenance des gens et donc de la diversité des pays d'origine, le Canada se place au premier rang. Cette dernière affirmation vient donc réitérer toute l'importance de se pencher sur le sujet de la diversité pour un pays comme le Canada.

Un autre fait important a été soulevé par Isabelle Maltais (2005) du Devoir et vient ainsi accentuer l'importance d'ouvrir le marché du travail canadien aux femmes et aux différentes ethnies. En effet, selon cette journaliste, 7 entreprises sur 10 perdraient leurs dirigeants d'ici 10 ans au sein des PME québécoises. Ceci s'avère un problème d'une grande importance puisque de plus en plus la croissance de la population est au ralenti et, selon Haroun (2005), on prévoit qu'en 2031 il y aura décroissance de la population. La conséquence principale de cette situation est la pénurie de main-d'œuvre pour travailler et par le fait même, un ralentissement de la croissance économique. Bien que l'immigration ne soit pas la seule solution elle s'avère une solution viable dans un contexte comme celui que vivent présentement les PME québécoises. Le gouvernement prévoit accueillir en 2006 près de 46 000 nouveaux immigrants alors qu'en 2007 ils se chiffreront à près de 48 000 (Statistiques Canada, 2004; RBC, 2005). Ces nouveaux travailleurs exigeront aux entreprises comme aux gouvernements de nouvelles règles et pratiques. La reconnaissance de leur titre de compétence s'avère une des premières étapes. Le Conseil du trésor du Canada, par leur programme de reconnaissance des titres de compétences, mettent beaucoup d'effort sur le sujet toutefois ceux-ci devront être dédoublés afin que le Québec puisse avoir accès à ces ressources, en formant ce personnel ou simplement en les intégrant dans les milieux de travail (Conseil du Trésor du Canada, 2005).

Cette conscientisation du marché du travail actuelle et future, ne se veut pas un cri d'alarme mais plutôt un avertissement des réalités futures auxquelles devront faire face les

entrepreneurs ainsi que les employés. Ce bouleversement de main-d'œuvre sera, espérons-le, loin d'être un raz-de-marée si nous nous attardons aujourd'hui aux impacts de ces changements. Dans l'éventualité où ces changements tardent, il importe d'en voir les impacts sur la performance des entreprises ou à l'inverse de prendre conscience du bienfait de cette conscientisation sur la performance des entreprises.

À travers notre recherche, nous aspirons à démontrer une certaine finalité, soit l'accroissement de la performance des entreprises, et ce, en lien à leur habileté à justement gérer cette diversité. Toutefois, avant même de percevoir les liens de cause à effet, il importe d'abord de définir ce que représente la performance en entreprise.

2.6. Performance

Pour plusieurs spécialistes du monde des affaires (Medori et Steeple, 2000), la performance est aujourd'hui au centre de toutes les préoccupations. Pour certains, elle s'avère le mal de notre décennie, pour d'autres elle représente le but ultime de leur réussite, mais qui est-elle vraiment et d'où provient-elle?

Le terme performance est loin d'être un concept nouveau, toutefois son ampleur marque bien l'arrivée du 21^e siècle. Le terme performance tire son origine du 13^e siècle et définissait l'accomplissement d'une action (Escaffre, 2000), l'exploit ainsi que le succès (Gauzente, 2000). Aujourd'hui, cette définition est plus raffinée, Lorino (1997) qualifie d'ailleurs la performance comme « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques (de l'entreprise)... contribue à améliorer le couple valeur-coût. » Pour Pfeffer et Salancik (1978), la performance est plus perçue comme l'efficacité organisationnelle de l'entreprise et par conséquent ils définissent celle-ci comme « la capacité de l'organisation à engendrer des actions et des résultats acceptables pour tous les individus, groupes ou organisation dont elle dépend. » Morin et al. (1994) renchérisent cette définition en stipulant que c'est « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. »

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes plutôt penchés sur différents types de performance et non un seul aspect.

2.6.1. Type de performance

Tel que nous l'exposerons dans la prochaine section, nos variables dépendantes sont la performance sociale, financière et économique des entreprises. Afin de simplement établir les bases de notre recherche, pour ainsi définir ce qui est considéré comme la variable à l'étude, nous croyons justifié de définir ces concepts.

La performance sociale peut être définie comme étant la mesure de l'efficacité sociale de l'entreprise, et ce, en mesurant divers facteurs comme le nombre de griefs dans une entreprise.

La performance économique évalue, quant à elle, la performance de l'entreprise selon la productivité des employés ou la satisfaction des clients.

La performance financière détermine, entre autres, le niveau de rentabilité et de profitabilité de l'entreprise (Arcand, 2006).

Ces trois variables dépendantes ne peuvent être explicitées de façon plus élaborée puisqu'il existe de nombreux facteurs les influençant et donc qui les rendent unique pour chaque entreprise (St-Pierre, 1999). Toutefois, par ces définitions, nous pouvons tout de même mieux conceptualiser ces différentes notions pour ainsi pouvoir établir nos investigations de recherche.

Tel que nous l'avons indiqué auparavant, l'établissement de nos assises conceptuelles s'avérait la première étape à réaliser. Maintenant que nous avons clairement défini celles-ci, il nous est possible de ressortir les interrelations entre nos différents concepts.

2.7. La gestion des ressources humaines en contexte de PME

2.7.1. Contexte

Que ce soit au Canada ou à l'échelle nationale, le monde économique tend de plus en plus à se modifier, ce qui modifie du même coup les entreprises et leur fonctionnement. En effet, face aux nombreux bouleversements, les entreprises doivent acquérir de plus en plus de flexibilité ce qui les force donc à opter pour d'autres stratégies que la grande entreprise (Garand et D'Amboise, 1995). Le Canada ne fait pas exception, voilà pourquoi nous constatons une augmentation croissante du nombre de PME ainsi qu'un accroissement de l'innovation au sein de celles-ci (Garand et D'Amboise, 1995). Ceci n'est toutefois pas sans laisser quelques

interrogations. En effet, les PME ont la mauvaise réputation de faire peu ou pas de GRH, mais est-ce vraiment le cas? Si leurs pratiques de GRH sont déficientes, quels en sont les facteurs ? Voici autant de questions qu'il importe de résoudre afin de mieux percevoir les PGRH des PME.

2.7.2. La gestion des ressources humaines en contexte de PME

Lors de l'étude des PME et de leurs pratiques, il importe de toujours garder en tête le contexte dans lequel elles oeuvrent. Tout comme l'indiquent Benoit et Rousseau (1993), pour la PME *la loi du petit nombre favorise en principe la souplesse, la mobilité, la flexibilité et l'esprit d'équipe* cela crée donc une GRH très différente des grandes entreprises.

Comme il a été souligné, plusieurs PME ont tendance à opter pour des PGRH moins formalisées ou simplement elles décident de ne faire que les PGRH essentielles comme le recrutement, la rémunération et les mesures disciplinaires. Ce choix peut toutefois s'expliquer par différents facteurs. En effet, tout comme Garand et Fabi (1992) l'indiquent, l'environnement de l'entreprise, le dirigeant ainsi que le type d'entreprise sont des facteurs déterminants dans l'application de PGRH dans une entreprise. Lacoursière et al. (2000b) confirment d'ailleurs ces dires. En effet, selon ces chercheurs, les PME sont souvent dirigées par un propriétaire dirigeant qui a plusieurs tâches dont la GRH, les pratiques ont donc tendance à être moins développées et moins structurées. Ce manquement peut être toutefois dû à plusieurs facteurs internes (facteur humain et organisationnel) et externes.

Au niveau humain, cela peut être dû à différents facteurs. Premièrement, la main-d'œuvre oeuvrant dans les PME est souvent composée des membres de la famille ce qui modifie donc les PGRH. Deuxièmement, les emplois demandent une grande polyvalence ce qui complique l'application de PGRH puisqu'il est difficile d'établir clairement les descriptions de tâche. De plus, le dirigeant fait souvent partie de la main-d'œuvre directe, ce qui assure un meilleur climat de communication et diminue les pratiques de contrôle (toutefois, parfois c'est l'inverse). Le manque de motivation des employés représente, selon Garand et D'Amboise (1995), un autre facteur important, puisque leur manque d'intérêt, et dans certains cas leur départ éminent, n'encourage en aucun cas le dirigeant à investir dans ses RH. Finalement, la personnalité ainsi que les connaissances du dirigeant jouent aussi un rôle capital dans l'élaboration de PGRH stratégiques. En effet, si celui-ci n'a pas les outils pour faire une GRH adéquate que ce soit au niveau des habiletés ou des connaissances, cela aura donc pour effet

de le rendre moins mobilisateur lorsqu'il devra composer avec les forces techniques et humaines disponibles dans l'entreprise pour concurrencer, croître, innover et parfois survivre (Benoît et Rousseau, 1993). Tous ces inconvénients ont comme résultat que les PME auront tendance à être plus en position réactive que proactive.

De plus, si l'entrepreneur a une vision limitée des RH cela aura comme effet d'affaiblir les PGRH de son entreprise (Lacoursière et al., 2000b). Garand et Fabi (1992) renchérissent d'ailleurs ce facteur en spécifiant que la vision de l'entrepreneur est l'élément clé des PGRH, puisque selon sa vision, sa perception de ses ressources humaines sera différente et donc les PGRH le seront aussi.

Les raisons peuvent aussi être organisationnelles puisque les PME sont souvent de petite unité de travail où il n'y a pas forcément une grande bureaucratie et où les systèmes sont peu formalisés, ceci exige donc moins de PGRH clairement établies (Lacoursière et al., 2000b).

Finalement, les facteurs externes peuvent aussi s'avérer une cause puisqu'en grande partie les PME sont le reflet de toutes les économies d'un dirigeant, il dirigera donc en conséquence. Sa vision de la GRH sera plus ou moins positive en fonction de ce qu'elle lui rapporte, du temps que ça exige et de la véritable nécessité que celle-ci représente. Cela explique donc pourquoi la grande majorité des PME ne pratiquent que les PGRH minimales soit le recrutement, la sélection, la rémunération, et dans certains cas, des pratiques plus particulières en réponse aux lois et règles que leur secteur d'activité exige (Lacoursière et al., 2000b).

Il est important de préciser que les pratiques utilisées sont souvent très peu étoffées. Celles-ci seront plus ou moins formelles selon la taille de l'entreprise, la conjoncture économique et parfois même la mode du moment (Garand et Fabi, 1992). Bien que nous ne voulions faire un portrait trop élaboré, il importe de préciser le niveau des PGRH en contexte de PME.

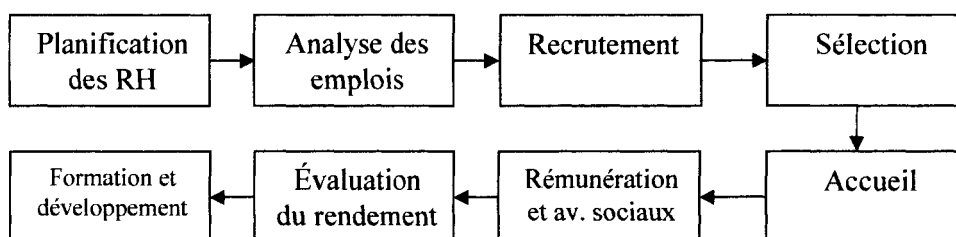


Figure 1: Pratiques GRH

Au niveau de la planification des RH, les dirigeants ont tendance à opter pour une méthode plus intuitive et informelle (Garand et Fabi, 1992). Les analyses d'emploi sont rarement effectuées sauf pour établir certaines descriptions de tâches, puisque selon Garand et Fabi (1992) cela engendre trop de frais non rentabilisés.

Pour le recrutement, la majorité des PME optent pour les annonces classées, les recommandations ou les candidatures spontanées. La sélection se fait, quant à elle, par l'étude du formulaire de demande d'emploi ou du curriculum vitae, et parfois grâce à des lettres de référence. Peu de tests et d'entrevues élaborées seront utilisés, car le temps manque et la pertinence de le faire n'est pas toujours évidente (Garand et Fabi, 1992). Les PME n'ont malheureusement que peu de temps à consacrer à autre chose que la production, ceci explique donc en partie pourquoi l'accueil des nouveaux travailleurs est bref et souvent concerne seulement l'environnement de travail (Garand et Fabi, 1992).

Pour les PGRH comme la formation, l'évaluation de rendement et la santé et sécurité au travail (SST), leur mandat n'est souvent que précaire ou détourné. En effet, les évaluations de rendement sont souvent utilisées pour punir ou donner des promotions, mais non pour conserver ou développer les ressources humaines. Elles sont effectuées que très rarement (une fois par année) et sont souvent subjectives (Garand et Fabi, 1992).

La pratique de rémunération est une des plus importante dans les PME puisqu'elle permet de garder un avantage concurrentiel et d'attirer les ressources qualifiées. Toutefois, les ressources financières des PME sont souvent moindres que celles des GE, ceci explique donc en partie pourquoi les PME optent pour de bons avantages sociaux comme des pauses payées, des assurances, la conciliation travail famille et de la reconnaissance (Heneman et al., 2000). Les salaires sont déterminés selon l'ancienneté, l'expérience, les qualifications, les enquêtes salariales, les connaissances et l'intuition du dirigeant et selon les capacités financières de l'entreprise (Garand et Fabi, 1992). Une étude menée par la FCEI et résumée par Pierre Emmanuel Paradis (2005), confirme d'ailleurs ces dires. En effet, selon cette étude, une des grandes difficultés des PME lors de leur recrutement est la rémunération reçue par le privé par rapport au public. Selon cette enquête, en 2004, le salaire moyen dans le privé s'élevait à 645 \$/semaine alors que dans le public le salaire moyen était de 750 \$/semaine soit 16.4 % de plus. Toutefois, le plus grand écart réside avec l'administration publique fédérale qui a un salaire moyen de 1063 \$/semaine. Ces différences s'expliquent par le fait que pour le secteur

public plusieurs y sont employés depuis de nombreuses années, un grand nombre sont syndiqués et plusieurs possèdent des diplômes universitaires contrairement aux employés oeuvrant au sein des PME. Fait à noter, le secteur public a vu, au cours de 2000 à 2004, une progression de leur salaire de l'ordre de 3.5 % alors que pour le secteur privé ce fut de l'ordre de 1.7 %, ce qui est moins que le taux d'inflation qui a été de 2.2 % au fil de ces années. Comme il est possible de le constater, la situation financière des PME est différente de celle de GE, et ce, pour diverses raisons, mais cela ne les empêche pas de retenir des gens très compétents dus aux avantages qu'ils proposent.

La formation sera, quant à elle, souvent négligée faute de fonds et celle offerte sera celle que les employés acquièrent au fil du temps soit « sur le tas ». Elle est souvent donnée par le dirigeant ou par un organisme externe, mais elle n'est faite que de façon ponctuelle et concerne dans la majorité des cas l'emploi, les ventes, le marketing, le leadership ou la communication. Comme l'indique Bernier (2005), les PME ont besoin de beaucoup de polyvalence et elles ne peuvent courir le risque de perdre de bons éléments, la formation représente donc une certaine menace, puisque si elles forment leurs employés ils risquent de partir. Toutefois, il serait inapproprié de mettre toutes les PME dans un même groupe, puisque dépendamment de leur secteur d'activité, de la situation des marchés, de la structure de l'entreprise et du mode de gestion de celles-ci, leur pratique de formation sera différente. En effet, si l'entreprise est contrainte à des lois (exemple, la loi du 1 %) et des normes gouvernementales, si elle est sous une bannière, si elle est en innovation ou simplement qu'elle œuvre dans un milieu où la technologie évolue à un rythme élevé, elle sera forcée ou du moins fortement recommandée de former ses RH afin de pouvoir survivre (Bernier, 2005). La question de la formation devient donc beaucoup plus qu'une question de taille, puisqu'elle dépend de nombreux autres facteurs.

Puisque la loi exige des conditions de travail sécuritaires, la majorité des PME font les normes exigées par la CSST, mais ne vont pas plus loin (Lacoursière et al., 2000b).

Pour ce qui est de la présence syndicale, celle-ci se chiffre à 41 % au Québec (Labrosse, 2003), et elle est largement plus forte chez la grande entreprise que pour la PME. Bien que ce ne soit pas toutes les grandes entreprises qui aient un syndicat, il est possible de constater que cette différence a un impact direct sur la GRH ou du moins sur les relations entre la direction et les employés. En effet, un des mandats des syndicats est de faciliter les échanges entre

patron et employés pour ainsi permettre un meilleur partage de l'information (Bernatchez, 2002). Toutefois, dans les PME, la proximité du dirigeant élimine en grande partie ce besoin et donc diminue la pertinence de la présence syndicale et de leur impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH).

Comme il est possible de le constater, la formalisation des PGRH est souvent faible, mais elle va dépendre de différents facteurs comme le secteur d'activité, la taille de l'organisation, les ressources financières et matérielles de l'entreprise, la stratégie organisationnelle, le profit de l'entrepreneur, la vision entrepreneuriale, la présence syndicale et le système de production. Plus une PME a un dirigeant ouvert aux PGRH et que l'environnement de l'entreprise le permet et plus les PGRH seront formalisées (Lacoursière et al., 2000b). Tout comme le soulignent Heneman et al. (2000) ainsi que Wagar et al. (2000), l'accroissement des PGRH ont plusieurs effets positifs puisqu'elles diminuent le taux de roulement, augmentent la productivité, le moral des employés et la performance financière. Ces différents éléments se doivent donc d'être des éléments de motivation pour les PME actuelles et futures.

2.8. GRH et culture

Afin de bien comprendre les pratiques d'une entreprise, il importe d'abord de percevoir ce qui les influence. Selon le modèle de l'organisation d'Allaire et Firsirotu (1993), toutes les entreprises sont influencées par leur histoire, la société qui les entoure ainsi que certaines contingences. Qu'elles le veuillent ou non, ces trois éléments bouleversent les entreprises, et ce, autant au niveau de leur culture, de leur structure que de leurs ressources humaines.

Tel qu'Allaire et Firsirotu (1993) le stipulent, dans ce nouveau contexte mondial, les entreprises se doivent d'évaluer quels sont les valeurs, les croyances, les symboles, les traditions et les coutumes de l'entreprise afin de les adapter, et ce, pour que tous les employés se sentent concernés par les nouvelles pratiques de leur entreprise. Cette ouverture sur le monde exige aussi que les entreprises revoient leurs buts, les différents systèmes de motivation, de rémunération, d'autorité, de contrôle ainsi que de gestion afin de s'assurer qu'ils s'arriment à ce nouveau contexte ainsi qu'avec les pratiques à instaurer. Ancona et Caldwell (1992) stipulent que si une entreprise désire performer, elle se doit de tenir compte de l'histoire de l'entreprise et des règles de la compagnie puisque cela aura comme avantage de les aider à trouver les habilités techniques nécessaires, l'information pertinente, l'expertise et permettra de comprendre le comportement de certains travailleurs qui ont évolué avec

l'entreprise. Le nouveau mandat des gestionnaires est donc de trouver ce qui motive la main-d'œuvre et déterminer ce qui les pousse à agir dans l'intérêt de l'entreprise et non dans leur propre intérêt. Cette main-d'œuvre s'avère un atout précieux seulement si elle est bien comprise.

Toutefois, dans ce nouveau contexte où la main-d'œuvre se modifie et fait place à des travailleurs fort différents de ceux qui occupèrent les postes précédemment, il importe de bien comprendre leur culture et du même coup revoir la culture de l'entreprise afin de l'arrimer à ces nouveaux venus.

Tel que nous l'avons précisé auparavant, la culture d'un pays ou d'une personne est caractérisée par plusieurs facteurs. Dans le cadre de ses recherches, Hofstede (1994) a d'ailleurs ressorti différents constats culturels sur de nombreux pays, permettant ainsi d'expliquer certains comportements et habitudes des travailleurs. Dans le cadre de cette recherche, nous tentons de démontrer que les PGRH, congruentes à la culture des employés, auront pour effet d'accroître la performance de l'entreprise. Afin d'établir certaines caractéristiques culturelles de notre échantillon, il importe d'abord de comprendre les traits définissant chacune des cultures, et ce, dans le but de voir l'impact de ceux-ci sur les PGRH. Grâce aux recherches d'Hofstede (1994), nous pouvons tracer certains portraits culturels.

Hofstede n'est pas le seul chercheur à s'être attardé sur le sujet puisque Stevens (1991), Trompenaars (1994) ainsi que Laurent (1983) sont d'autres auteurs intéressants, toutefois dans le cadre de cette recherche nous nous penchons seulement sur les écrits d'Hofstede (Arcand, 2006). Afin de classifier les différentes cultures, Hofstede (1994), a établi quatre dimensions de la culture soit, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la masculinité vs la féminité et l'individualisme vs le collectivisme, qu'il importe de définir.

2.8.1 Distance hiérarchique

Selon Hofstede (1994) la distance hiérarchique se définit comme étant : « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir ». Cette notion de dépendance envers le pouvoir est très révélatrice des PGRH qui devront être pratiquées dans une entreprise. En effet, pour un employeur qui oeuvre avec une main-d'œuvre ayant une forte distance hiérarchique, comme c'est le cas pour les pays sud-américains entre autres, il sera porté à

opter pour un leadership paternaliste ou autocratique afin de rassurer sa main-d'œuvre et bien la diriger (Hofstede, 1994). L'autorité de contrainte et de référence fera donc office de règle. À l'inverse dans un pays comme les États-Unis ou le Canada où la distance hiérarchique est faible, un leadership participatif sera privilégié ainsi qu'une autorité de récompense et de compétence (Hofstede, 1987). Dans un tel contexte, la notion de conflit ne représentera pas une menace à éviter, mais plutôt un cheminement vers la résolution de ceux-ci. Ainsi, une main-d'œuvre provenant d'un pays où la distance hiérarchique est faible aura tendance à apprécier la résolution de problème et par conséquent d'être en contact avec les dirigeants pour pouvoir le faire (Hofstede, 1994).

2.8.2. Le contrôle de l'incertitude

Cette deuxième dimension représente la perception qu'ont les individus de leur avenir. Dans un contexte où l'avenir est incertain, les individus auront tendance à réagir différemment que s'il n'y a que très peu d'incertitude. Dans ce sens, certaines sociétés qui ont un fort contrôle de l'incertitude auront tendance à instaurer de nombreuses règles et lois pour tenter de se protéger de l'imprévisibilité des comportements humains et pour d'autres, ils se tourneront vers la religion afin de rendre l'incertitude tolérable ou vers des technologies dans le but de diminuer les accidents et ainsi réduire les risques (Hofstede, 1987, 1994).

Une main-d'œuvre ayant un fort contrôle de l'incertitude aura donc besoin de règles ou de croyances. Les Belges ainsi que les Allemands ont un fort contrôle de l'incertitude, il ne sera donc pas surprenant de voir dans leur façon de faire beaucoup de rigueur, de règles et d'automatisation, tout comme les Péruviens, qui eux se tourneront davantage vers la religion (Hofstede, 1994). Ces informations ne sont que des exemples, mais elles permettent parfois d'expliquer des comportements et d'en régir d'autres. Les pays, où le contrôle de l'incertitude est fort, auront tendance à avoir beaucoup plus de résistance au changement de la part de leurs employés et à observer un plus grand pouvoir chez les dirigeants, puisque ce sont eux qui contrôlent l'incertitude du futur (Hofstede, 1987), ils exigeront donc d'être informés de tout (Horovitz, 1978).

2.8.3 Masculinité vs féminité

Cette troisième dimension représente les rôles qu'occupent les individus. En effet, plus les rôles sont différenciés et plus la société sera considérée masculine et à l'inverse plus ils sont interchangeable, plus ce sera féminin. Selon Hofstede (1987, 1991, 1994) les sociétés à caractère masculin et féminin ont chacune leurs caractéristiques communes. En effet, une

société masculine aura tendance à privilégier les formes de rémunération où l'individu est reconnu pour ses performances, c'est-à-dire par un salaire bonifié de primes, par des possibilités d'avancement ou par la possibilité de relever de nouveaux défis. Pour une société féminine, les éléments privilégiés seront plutôt la coopération, l'harmonie entre les patrons et les employés, une qualité de vie au travail ainsi qu'une sécurité d'emploi (Hofstede, 1994). La France s'avère un exemple de pays féminin puisqu'elle offre cinq semaines de congé à tous les travailleurs du pays. Le Japon ainsi que les États-Unis démontrent bien leur masculinité avec leurs PGRH valorisant la réussite personnelle (Hofstede, 1994).

2.8.4. Individualisme vs collectivisme

Cette quatrième dimension touche le côté individualiste ou collectiviste des sociétés. Bien que le monde s'ouvre à d'autres cultures, il n'en demeure pas moins que chaque société a sa façon d'agir. En effet, les individus d'une société individualiste auront tendance à agir seuls alors que les sociétés collectivistes agiront souvent selon leur groupe d'appartenance (Hofstede, 1994).

Selon Hofstede (1987), il est possible d'observer chez les pays en voie de développement une attitude beaucoup plus collectiviste, c'est-à-dire des familles nombreuses et souvent élargies (oncle, tante, grands-parents) et où le groupe est valorisé. À l'opposé, les pays développés auront tendance à avoir des familles nucléaires où les activités familiales sont à l'occasion troquées pour des activités individuelles, dont le travail (Hofstede, 1987).

L'impact de cette différence culturelle est important dans une entreprise voilà pourquoi il importe de bien cerner qui sont les employés oeuvrant dans l'entreprise afin d'opter pour les meilleures pratiques GRH possible. Une main-d'œuvre plus collectiviste aura tendance à vouloir créer une atmosphère familiale au travail, où les relations patron-employé seront sur une base morale. À l'opposé, la main-d'œuvre des pays individualistes qualifie la relation patron-employé comme calculée, c'est-à-dire où chacun en tire des avantages, mais sans créer de réels liens entre eux (Hofstede, 1994).

Un autre élément culturel important à observer est la notion de conflit. Dans un contexte collectiviste, le conflit ouvert représentera une menace pour les deux parties puisqu'il se conclura pas une défaite pour l'une des deux parties ce qui, par conséquent, déshonorerait toute la famille de celui-ci. Il importe donc avec ces employés d'éviter toute forme de conflit

ouvert, du moins en apparence, pour assurer la dignité de celui-ci (Hofstede, 1994). À l'inverse, les employés individualistes trouveront bénéfiques les affrontements publics puisqu'ils permettront de résoudre des conflits qui perdurent (Hofstede, 1994). Cette notion s'avère un point majeur lors de résolution de conflit entre deux types d'individus opposés, car elle régit les façons de procéder.

Comme il est possible de le constater, la culture joue un rôle très important dans une entreprise puisqu'elle guide plusieurs des décisions et des façons de faire des employés. Toutefois, encore aujourd'hui, beaucoup d'entreprises instaurent un nombre limité de stratégies et de politiques congruentes aux différentes cultures ou encore pis, ignorent simplement les différences culturelles. Cette ignorance est faite car certaines entreprises ne voient pas l'importance de le faire (Schuler et Rogovsky, 1998) ou encore parce que cela aura pour conséquence de rendre la culture de l'entreprise diffuse et donc par le fait même créera des problèmes de communication et de coordination intra-entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998). Pour d'autres toutefois, la raison est simplement qu'ils ne savent pas quoi faire et comment modifier leurs pratiques RH (Hendry, 1992) ou alors, pour certaines multinationales, c'est qu'ils prennent simplement pour acquis que les employés s'adapteront à la culture de l'employeur (Doz et Prahalad, 1986). Dans un contexte de plus en plus mondial, il importe de prendre conscience de l'importance des différences culturelles et de percevoir l'effet véritable de cette conscientisation sur la performance des entreprises.

2.9. GRH et diversité

Bien que nous ayons traité auparavant de la diversité, nous désirons ici démontrer l'importance d'établir un lien entre la gestion des ressources humaines d'une entreprise et la diversité des gens qui y travaillent, et ce, dans le but d'en voir les impacts sur l'entreprise et sur sa performance.

2.9.1. Impact de la diversité

Selon Milliken et Martins (1996) cette diversité peut s'avérer être un élément positif pour de nombreuses entreprises, puisqu'elle amène une hétérogénéité des idées et du même coup un accroissement de l'innovation. Toutefois, cette diversité peut se transformer en une source de complexité puisqu'elle a pour conséquence d'accroître la logistique de gestion. Selon Kumar et Michaelsen (1993), plus un groupe est diversifié, plus son potentiel d'idées créatrices et de qualité sera grand. Wagner, Pfeffer et O'Reilly (1984) mettent toutefois un bémol en spécifiant que cette diversité rend les groupes peu homogènes, et par conséquent, moins

intégrés. De plus, il a été démontré que les employés ayant une diversité observable seront plus affectés dans leur milieu de travail que ceux ayant des attributs cachés (Milliken et Martins, 1996). Selon les différentes recherches réalisées sur le sujet de la diversité, les conséquences sur les pratiques GRH sont nombreuses. Selon Tsui et al. (1992), les employés étant d'une race différente de celle du groupe seront plus enclins à être absents et à être moins fidèles à leur employeur. De plus, selon Pulakos et al. (1989), un employé Noir sera, par exemple, plus souvent défavorisé lors des évaluations de rendement et obtiendra une évaluation moindre qu'un Blanc. Quelle que soit la source de diversité de l'employé, bien que celles qui sont visibles soient plus faciles à cerner et par le fait même soient source de discrimination, la différence aura pour effet de rendre celui-ci moins fidèle à l'entreprise et par le fait même d'accroître le taux de roulement de l'entreprise. Que ce soit l'âge, le sexe, la race, la différence de milieu social, la différence peut être source de créativité, mais elle s'avère aussi une source d'exclusion et donc de départ (Milliken, et Martins, 1996).

Selon Adler (1991), Boyacigiller (1990) ainsi qu'Harris et Moran (1992) le fait d'avoir une main-d'œuvre multiculturelle accroît la possibilité de créer des conflits, des frictions dans l'entreprise, un manque de cohésion entre les employés, des incompréhensions entre les décideurs et une asymétrie d'information entre les différents paliers hiérarchiques. Ces différents éléments négatifs auront donc pour effet d'accroître les coûts autant de formation que de transaction puisque la diversité complexifie l'entreprise et donc exige un plus grand contrôle (Williamson, 1996). Comme Roth et O'Donnell (1996) le stipulent :

‘This occurs because, as compared to headquarters, subsidiary management will have greater specialized knowledge regarding the influence of its environment and strategic context on task performance. In essence, as cultural distance increases, headquarters becomes more dependent on the subsidiary for information that is either not directly available to headquarters or extremely costly for headquarter to acquire. This information asymmetry arising from cultural distance increases the agency problem in the headquarters subsidiary relationship.’

Toutefois, Landrieux (2002) confirme les dires de Milliken et Martins (1996) en démontrant que les entreprises valorisant la diversité ont une plus grande facilité à recruter et à développer leur main-d'œuvre par diverses formations. En effet, le fait de valoriser la diversité a pour conséquence de rendre l'entreprise plus consciente de ses ressources et de l'importance qu'elles revêtent. En étant ainsi plus conscients, ils sont plus aptes à créer des programmes pour fidéliser leurs ressources humaines et reconnaître les compétences clés de celles-ci. Cette reconnaissance a pour effet de diminuer le taux de roulement, le taux d'absentéisme, ainsi que le mécontentement. À plus grande échelle, il est possible d'extrapoler que ces avantages ont pour effet d'accroître la performance même des employés.

En plus des avantages évoqués précédemment, Landrieux (2002) expose un autre impact de la diversité culturelle sur l'économie même d'un pays. En effet, dans les pays ou les provinces comme le Québec, avec sa loi sur l'égalité en emploi, la conscientisation à la diversité culturelle dans les entreprises est devenue une norme et parfois même une obligation pour les entreprises. Il n'est donc guère surprenant de constater une conscientisation des investisseurs face à cette réalité. En effet, les investisseurs aujourd'hui ne veulent plus investir dans toutes les entreprises. Ils ont maintenant tendance à investir dans des projets où la diversité culturelle est présente ou du moins acceptée et bien gérée afin ainsi d'être assurés qu'il n'y aura pas de poursuites pour discrimination. En effet, en investissant dans ce type d'entreprise les investisseurs s'assurent du même coup que les règles de respect des minorités sont suivies puisque ces entreprises se sont efforcées d'embaucher des minorités.

Un des avantages recherchés aujourd'hui par les entreprises est l'internationalisation des relations et, par conséquent, la possibilité de communiquer avec des gens partout dans le monde. Il suffit que d'une simple recherche au niveau des divers programmes scolaires offerts aujourd'hui, ici comme ailleurs dans le monde, pour constater que l'apprentissage des langues est devenu une priorité. Ce nouvel engouement a d'ailleurs ses répercussions puisqu'en 1995, la Commission européenne, l'institution politique qui soumet au parlement européen divers projets de loi ou programmes d'action, se fixait comme objectif d'aider tous les citoyens de l'Union européenne à maîtriser trois langues, à savoir leur langue maternelle plus deux autres langues (Magny, 2005). L'effet se fait ressentir aussi au Canada puisque selon des chiffres obtenus au ministère de l'Éducation du Québec, plus de 20 200 élèves, dont 6 000 au primaire, apprennent trois langues sur les bancs des écoles publiques ou privées subventionnées. Ces trois langues étant majoritairement le français, l'anglais et des

programmes intensifs d'espagnol (Magny, 2005). Le fait d'avoir des gens provenant de diverses régions de la terre s'avère donc un avantage puisqu'ils offrent ainsi une ouverture sur le monde et facilitent la communication dans diverses langues.

Landrieux (2002) énonce d'ailleurs cet avantage majeur de la diversité, soit l'accès à des ressources humaines indispensables. En effet, selon elle, l'ouverture sur le monde demande aux entreprises non seulement de transiger avec des partenaires internationaux, mais aussi avec des clients de plus en plus diversifiés et exigeants. Selon Beamish et al. (1994) cette nouvelle donne exige donc d'opter pour différents marketing mixtes pour chacune des cultures. La diversité dans la main-d'œuvre permet ainsi d'avoir des employés diversifiés ayant des visions différentes et donc plus susceptibles de représenter l'ensemble des clients potentiels de l'entreprise. Les employés ressemblant plus aux clients, ils sont ainsi plus représentatifs et donc ont une certaine légitimité face à ceux-ci. À petite échelle, cet avantage peut sembler anodin, mais pour des PME exportatrices ou investisseuses à l'étranger, cette petite plus-value peut être capitale.

Tel que nous l'avons exposé, la diversité peut s'avérer une source de conflit mais aussi de créativité et d'innovation, d'où l'importance de bien comprendre les RH puisqu'ils représentent un élément décisif dans la performance des entreprises.

2.10. La performance en contexte de PME

Le monde des PME est différent de la GE par sa grandeur, mais aussi par la présence d'objectifs des dirigeants qui peuvent être très loin de la performance financière. Le dirigeant d'une PME ne cherche pas toujours à atteindre la maximisation de la richesse des actionnaires puisqu'il en est parfois le seul actionnaire, sa quête d'autonomie et son désir d'assurer un emploi à sa famille peuvent se révéler ainsi des objectifs beaucoup plus importants (St-Pierre, 1999). Il importe aussi de spécifier que les ressources auxquelles le dirigeant a accès sont parfois plus limitées, ce qui réduit la qualité et la fiabilité des données et donc diminue l'exactitude sur la performance financière réelle de l'entreprise (Bahri et St-Pierre, 2005).

La question à démystifier pour les PME qui veulent connaître leur performance est de savoir d'où provient leur excellence. Porter (1985) propose, pour se faire, d'explorer les différentes activités de l'entreprise et ainsi révéler celles qui créent de la valeur afin d'éliminer ou de réduire celles qui n'en créent pas. La valeur peut être le fruit de la différenciation de la chaîne d'activité, dû aux bonnes relations avec les clients et les fournisseurs qui diminuent ainsi les

coûts de transactions et assurent une stabilité ou simplement le fait d'avoir choisi l'emplacement où ils sont. Schumpeter (1942) élabore, pour sa part, la performance sous la facette de l'innovation. Selon lui, une entreprise performante est celle qui introduit de nouveaux biens, de nouvelles méthodes de production, crée des marchés, découvre des sources d'approvisionnement ou réorganise son industrie. Cette innovation se doit toutefois d'être accompagnée de l'apprentissage, la collaboration/coopération, de nouveaux mécanismes d'échange et de transaction afin de créer un maximum de valeur et par conséquent accroître ainsi la performance.

Dans l'ère actuelle, la notion de réseau peut aussi être une source de valeur et donc de performance. Les réseaux stratégiques permettent aux entreprises de partager le risque, de générer des économies d'échelle (Bahri et St-Pierre, 2005), de partager les connaissances, faciliter l'apprentissage (Anand et Khanna, 2000)-29 et de recevoir les profits générés par les activités interdépendantes (Blankenburg Holm et al., 1999). De plus, selon Gulati et al.(2000), les réseaux améliorent l'efficacité des transactions, diminuent l'asymétrie d'information et améliorent la coordination entre les firmes impliquées dans une alliance. Tous ces éléments créent une valeur ajoutée à l'entreprise, et par conséquent, améliorent la performance de celle-ci.

Il importe ici d'ajouter aussi la notion de réseaux informatiques. Au cours du siècle dernier, la notion de coûts de transaction a beaucoup évolué. Nous n'avons qu'à penser à Chrysler qui faisait tout dans ses usines et à Toyota qui transigeait avec des fournisseurs, les deux étaient des leaders dans leur marché, et ce, en ayant des mentalités très différentes. Selon Clemons et Row (1992), l'avènement des technologies a toutefois changé ces mentalités et semble vouloir faire converger la plupart des entreprises vers une philosophie très semblable à celle de Toyota. En effet, Internet ainsi que toutes les solutions d'affaire Internet ont permis aux entreprises de revoir les coûts encourus par les transactions avec leurs fournisseurs et ainsi délaisser tranquillement la centralisation de leurs opérations pour une économie plus transactionnelle entre eux. Les coûts de voyage réduits, le traitement de documents papier étant quasi inexistant ou du moins largement réduit, l'accroissement de la vitesse dans le partage d'information ainsi que l'abolition des barrières géographiques accessibles par Internet, ont ainsi permis de réduire les coûts de transactions de façon importante et rendre un visage très différent au monde des affaires (Bahri et St-Pierre, 2005). La performance se retrouve ainsi élargie puisqu'elle se base aussi sur les procédures des entreprises. Il demeure

tout de même que l'innovation ainsi que l'utilisation efficiente des ressources de l'entreprise doivent rester des préoccupations en plus de cette notion de coûts de transactions (Goshal et Moran, 1996).

Tel que nous l'avons indiqué, la performance peut provenir des décisions de l'entrepreneur ou simplement des méthodes qu'utilise l'entreprise. Peu importe ce qui différencie l'entreprise, il est important de bien établir la perception que l'entrepreneur a de la performance afin de pouvoir bien l'évaluer.

Tout comme nous l'avons souligné auparavant, la GRH se veut de plus en plus un élément stratégique des entreprises, et par le fait même, un facteur de succès dans la performance de celles-ci. Toutefois, à la suite de la lecture des différentes études traitant du lien de cause à effet entre les PGRH et la performance organisationnelle, nous constatons une divergence flagrante entre les points de vue.

2.11. Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance

En effet, bien que les chercheurs s'entendent sur la relation entre la GRH et l'efficacité organisationnelle, ceux-ci ne s'entendent toutefois pas sur le type de relation existante. Ceci explique donc l'existence des trois écoles de pensée actuelle soit l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration (Arcand, 2006).

2.11.1 Approche universaliste

Selon cette école de pensée, le fondement même de la réussite des entreprises vient du fait qu'il existe pour toutes les entreprises des *meilleures pratiques*, qui, peu importe le contexte de l'entreprise, seront efficaces et vont accroître la performance organisationnelle de celles-ci (Pfeffer et Veiga, 1999). Ces *meilleures pratiques* sont diversifiées puisqu'elles peuvent provenir entre autres de la rémunération incitative (Pfeffer et Veiga, 1999), de la formation et du développement de la main-d'œuvre (Lawler, 1992) ou encore de la sélection (O'Reilly, 1996), le but étant que celles-ci sont universellement efficaces pour les entreprises qui les mettent en pratique. Selon Delery et Doty (1996), les tenants de l'approche universaliste doivent suivre deux étapes précises soit déterminer quelles sont les PGRH stratégiques et ensuite établir les impacts de chaque pratique sur la performance organisationnelle des entreprises.

Comme il a été mentionné auparavant, cette relation de cause à effet est le fruit de transposition entre certains principes économiques et humains. En effet, au cours des dernières années les RH se sont avérées être des facteurs clés pour les entreprises et par le fait même source d'accroissement de la performance. Selon Barney (1991) la théorie des ressources est d'ailleurs le point de départ de l'approche universaliste (tiré de Arcand, Arcand, Moreau, 2002). Selon cette théorie, les ressources, qui peuvent être physiques, organisationnelles et humaines, représentent un avantage concurrentiel pour l'entreprise dans la mesure où elles sont difficilement imitables, non substituables et rares. En instaurant des pratiques GRH rendant les RH difficilement imitables, non substituables et rares, ceci permet ainsi d'accroître la performance organisationnelle de l'entreprise (Jackson et Schuler, 1995).

Un autre fondement de l'approche universaliste s'avère la théorie du capital humain (McMahan et al., 1999) qui stipule que le niveau de connaissances, d'habiletés et de compétences détenu par les employés représente une importante source de valeur économique (Jackson et Schuler, 1995). Par conséquent, le fait d'offrir des PGRH adéquates, telle que la formation et le recrutement, permet d'augmenter la valeur du capital humain, et par le fait même, la performance de l'entreprise (McMahan et al., 1999).

Finalement, il est aussi possible d'appuyer l'approche universaliste sur deux autres théories économiques soit celle des coûts de transactions de Coase (1937) et celle de l'agence (Van Doesburg, 2002). Bien que ces deux théories tirent leur origine de l'économie, elles permettent d'appuyer l'approche universaliste. Selon Coase (1937) il existe deux choix pour les entreprises : faire à l'interne ou aller sur le marché. Ce principe s'applique en GRH et explique l'approche universaliste, puisque le choix de la bonne PGRH permettra ainsi de diminuer les coûts de transaction et par le fait même d'accroître la performance de l'entreprise. Eisenhart (1989) pour sa part vient confirmer à nouveau avec la théorie de l'agence (Van Doesburg, 2002). Selon cette théorie, il existe deux parties; l'agent et le principal, qui ont des objectifs différents et des opinions différentes par rapport aux risques. Un choix judicieux des PGRH permettra donc aux entreprises de réduire les risques dus à l'asymétrie de l'information puisque celles-ci se voudront rassembleuses et directives vers un même objectif.

Il importe toutefois de spécifier que ce ne sont pas toutes les pratiques RH qui sont stratégiques. Selon Pfeffer (1994) seize pratiques s'avéraient être stratégiques, toutefois à la

suite de recherche avec Veiga en 1999, ce nombre fût réduit à sept soit la rémunération incitative, la participation, la formation et le développement, la communication, la sélection, la socialisation et la sécurité d'emploi (Van Doesburg, 2002). En effet, même si cette dernière pratique peut s'avérer contradictoire avec les nouvelles mentalités de rentabilité, la sécurité d'emploi demeure tout de même une pratique stratégique puisqu'elle permet à l'employé de s'investir dans son travail (Van Doesburg, 2002).

Au cours des dernières années, plusieurs chercheurs ont tenté de démontrer la relation de cause à effet entre une pratique RH et la performance, et ce, en considérant différentes pratiques, toutefois la majorité se sont penchés vers la grande entreprise. Selon Lacoursière et al. (2000), seulement trois études avaient été réalisées en contexte de PME avant de réaliser leur propre étude.

Afin de bien visualiser ces études, voici le tableau suivant.

Tableau 1. Recherches réalisées en contexte de PME selon l'approche universaliste

Date	Auteurs	Sujet d'étude
1995	Liouville et Bayad	Lien de causalité entre les PGRH et différents niveaux de performance dans les PME (performance sociale, économique, organisationnelle)
2002	Arcand, Bayad et Fabi	Relation entre les PGRH et différents indicateurs de performance (satisfaction des employés, profit, productivité, rendement sur investissement.)
2002	Way	Lien entre les PGRH et la diminution du taux de départ volontaire et l'augmentation de la productivité.
2002	Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand	L'influence des PGRH sur la performance sociale, organisationnelle et économique.

Tous les chercheurs soutenant l'approche universaliste s'entendent pour dire que la pratique GRH, peu importe le contexte de l'entreprise où elle est instaurée, aura pour effet d'accroître la performance organisationnelle de l'entreprise en cause. McMahan, Virick et Wright vulgarisent d'ailleurs cette relation de cause à effet.

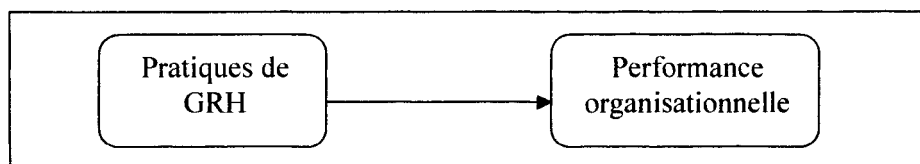


Figure 2. Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste

Source : Adapté de McMahan, G.C., Virick, M. et Wright, P.M. (1999)

Comme il est possible de le constater, plusieurs auteurs appuient l'approche universaliste, toutefois celle-ci ne fait pas l'unanimité parmi tous les chercheurs.

2.11.2 Approche de contingence

Contrairement à l'approche universaliste, les chercheurs appuyant cette approche n'approuvent pas l'idée des « meilleures pratiques », qualifiant même celles-ci d'utopiques (Van Doesburg, 2002). Selon ces chercheurs, la multitude d'entreprises ne permet pas une telle généralisation puisque chacune a des besoins, des objectifs et des caractéristiques très différentes, ce qui fait d'elles des entités distinctes ne pouvant pas utiliser toutes les mêmes pratiques. Selon les tenants de l'approche de contingence, il existe des variables telles que la stratégie d'affaires ou les objectifs qui vont influencer cette relation (Lawrence et Lorsch, 1967). Ces variables modératrices auront donc pour effet de rendre la cause à effet dépendante de celles-ci et donc de permettre peu de généralisation des pratiques GRH compte tenu de ces variables à considérer. Les pratiques et les politiques de GRH auront alors une utilité seulement si elles sont cohérentes aux objectifs stratégiques de l'entreprise. (McMahan et al. 1999; Schuler, 1992).

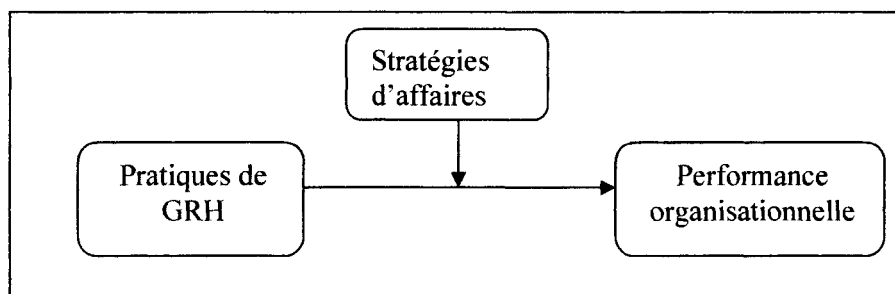


Figure 3 : Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence

Source : Adapté de McMahan, G.C., Virick, M. et Wright, P.M. (1999)

Selon Wright et al. (1999), cette école de pensée a pour base la théorie comportementale des ressources humaines (Van Doesburg, 2002). En effet, selon cette théorie une organisation ne peut atteindre ses objectifs que dans la mesure où certains acteurs la composant s'efforcent

d'arrimer leur comportement aux exigences stratégiques de l'entreprise. (Schneider, 1985). Dans cet ordre d'idées, la GRH ne représente donc qu'une variable instrumentale dont l'objectif est d'encourager et renforcer le comportement désiré par l'organisation (Delery et Doty, 1996). Il importe donc pour les entreprises de modifier leur PGRH selon les différentes contingences auxquelles ils devront faire face. Le fait de rendre congruentes les PGRH avec les mentalités de l'entreprise, par exemple, aura pour effet d'augmenter la performance des employés puisqu'il n'existera aucune source de distraction tout sera congruent (Newman et Nollen, 1996). Il existe en effet de nombreuses contingences possibles, Fabi et al. (1995), en relèvent d'ailleurs quelques-unes. Selon leur modèle, les facteurs de contingence pouvant influencer une PME peuvent être de différentes natures par exemple le dirigeant, la taille de l'entreprise, la présence d'un syndicat, la disponibilité des RH, la culture organisationnelle, les stratégies, le secteur d'activité, la localisation, l'environnement de l'entreprise et la concurrence.

Il est opportun aussi de spécifier que les entreprises réagissent de différentes façons dans leur choix de PGRH, et ce, par rapport aux différents facteurs de contingence qu'elles vivent. Miles et Snow (1984) écrivent en ce sens. En effet, selon eux une entreprise aura tendance à réagir avec une perspective soit défensive, prospective, analytique ou réactive, et selon son choix, les PGRH seront différentes (Van Doesburg, 2002). Lors de l'étude d'une entreprise il importe donc de savoir dans quel type elle se situe puisque si elle est défensive elle aura tendance à œuvrer dans un créneau produit/marché stable sans chercher à tout prix à plaire à tous, il y aura donc peu de changement et peu de participation des employés.

Si l'entreprise opte plutôt pour une vision prospective elle se retrouvera donc dans une perspective totalement différente, toujours en quête de nouveaux marchés et en changement et donc exigeant une grande capacité d'adaptation. Selon Lacoursière (2002), le type prospecteur exige d'avoir recours à de nouvelles technologies, à des produits diversifiés, à des habilités en recherche et donc d'opter pour des PGRH comme la communication, la formation et la participation.

Les entreprises analytiques auront tendance à vaciller entre deux créneaux, un stable et l'autre non ce qui exigera par le fait même des PGRH comme la communication et la formation mais sans toutefois toujours susciter trop de participation (Van Doesburg, 2002).

Le dernier type, soit les entreprises optant pour une perspective réactive auront tendance comme le terme l'indique à réagir une fois l'évènement produit ou presque. Elles prendront souvent des décisions de dernière minute en réponse à leur environnement et par conséquent sans vraiment utiliser des PGRH structurées. (Lacoursière, 2002)

Bien que plusieurs chercheurs se soient penchés sur cette approche, il semble que très peu aient pu avoir des résultats concluants. En effet, Delery et Doty (1996) ont pu démontrer, bien que les résultats ne soient pas spectaculaires, un lien entre les PGRH et la performance organisationnelle à condition d'être congruent à la stratégie d'affaires (Arcand, 2005). De plus, Rajagopalan (1997) a, quant à lui, établi une relation positive entre le mode de rémunération des gestionnaires, la stratégie d'affaires et la performance financière des entreprises. Selon lui, les entreprises de type prospecteur obtenaient de meilleurs résultats en adoptant un programme de participation à l'actionnariat tandis que celles de type défenseur obtenaient de meilleurs résultats en adoptant un programme de bonis en argent comptant (Lacoursière et al. 2000)

2.11.3 Approche configurationnelle

Pour les chercheurs soutenant cette approche, la GRH arrivera à performer si et seulement si elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation, c'est-à-dire, si elle arrive à faire un arrimage interne des pratiques GRH et un arrimage externe des principales caractéristiques de l'entreprise, par exemple, ses stratégies d'affaires (Arcand, 2000). Comme Delery et Doty (1996) le disent en citant, Ichniowski, Shaw et Prennushi (1994), la combinaison de PGRH a un effet plus grand sur la productivité que la somme des effets de chaque pratique, ce qui est le principe même de la synergie entre les PGRH.

Selon Baron et Kreps (1999a,1999b) il existe plusieurs, mais plus particulièrement deux raisons qui expliquent pourquoi il est avantageux de regrouper les pratiques de GRH. En premier lieu, cela permet à l'entreprise de se structurer. En effet, si elle instaure un nouveau système de formation pour former des RH ceux-ci auront donc une grande valeur, elle se devra forcément d'éviter un haut taux de roulement afin de les conserver, par conséquent elle arrimera ses pratiques pour que le tout soit possible. Finalement, comme il est possible de le voir en psychologie, une ligne de pensée a comme avantage de donner un guide, ainsi si l'entreprise ne donne qu'une seule ligne de pensée en arrimant ses pratiques elle renforcera la

puissance de son message et ainsi définira clairement ses attentes à l'ensemble des employés. (Schermerhorn et al., 2002)

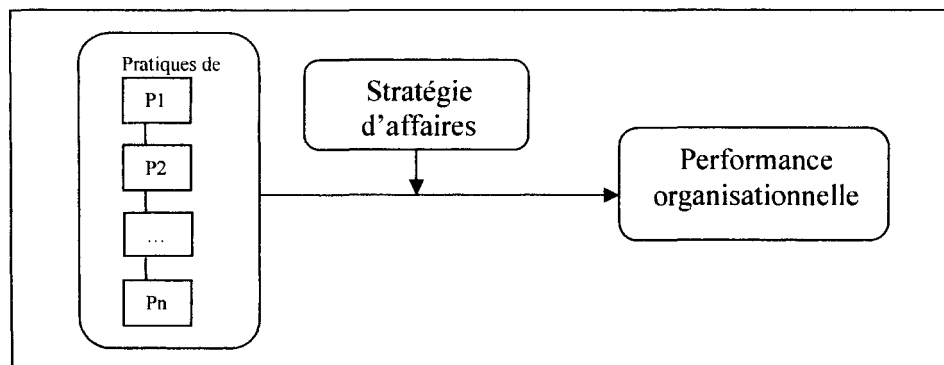


Figure 4: Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle

Source : Adapté de McMahan, G.C., Virick, M. et Wright, P.M. (1999)

Les tenants de cette approche sont nombreux parmi ceux-ci figurent Bird et Beechler (1995) qui démontrent que la relation existe entre l'arrimage des PGRH et la performance, toutefois celle-ci ne se prouve que pour le côté social de la performance, c'est-à-dire que l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires influence seulement l'efficacité sociale comme la satisfaction des employés et le taux de roulement.

Il importe toutefois de spécifier la complexité de cette approche (Van Doesburg, 2002). En effet, puisque cette approche exige un arrimage interne et externe ceci crée donc plusieurs configurations possibles de pratiques GRH et par le fait même une certaine incertitude sur le choix à faire. Selon Delery et Doty (1996), cette approche est idéale en tant que construit théorique mais non en tant que phénomène empirique observable, dû justement à sa complexité.

Comme il est possible de le constater, les chercheurs ont diverses façons de percevoir le lien de causalité entre les PGRH et la performance organisationnelle. Selon Delery et Doty (1996) il existe peu de nuance entre les trois approches. Plusieurs auteurs ont prouvé une approche en particulier mais en émettant des mises en garde. Pfeffer (1994) en est un exemple puisqu'il a prouvé qu'il existe seize PGRH stratégiques pouvant ainsi l'être peu importe le secteur d'activité, mais il a tenu à spécifier qu'elles pouvaient varier selon le marché et la technologie et donc prouve dans une certaine limite l'approche de contingence. Il importe donc de

comprendre les approches mais aussi de percevoir les nuances à faire. En réponse à cette nuance de Pfeffer, la question à se poser est quel est l'effet de l'environnement, dans lequel se fait l'application de ces PGRH, sur la performance organisationnelle des entreprises.

Afin de réaliser cette recherche, nous nous baserons donc sur ce qui a été réalisé auparavant. Toutefois, il importe de prendre conscience que bien que de nombreuses recherches aient pu être réalisées, peu concerne précisément la recherche actuellement effectuée. En effet, les études empiriques actuelles se sont davantage penchées soit sur une PGRH (Schuler et Rogovsky, 1998), une dimension d'Hofstede (Schneider et DeMeyer, 1991) ou un seul pays (Zhu et Dowling, 1994), mais rares sont celles qui ont cherché une relation de cause à effet entre les PGRH congruentes à la diversité culturelle de l'entreprise et la performance organisationnelle de celle-ci (Arcand, 2006). Une des rares études sur cette triple relation s'avère celle de Newman et Nollen (1996) et elle s'est principalement concentrée sur l'effet que peut avoir la prise en compte de la culture nationale par une entreprise sur l'efficacité de cette dernière, ce qui, bien que semblable, ne s'avère pas exactement le sujet de la présente recherche (Arcand, 2005). Cette rareté crée donc une valeur au mouvement actuel des chercheurs qui s'y penchent ainsi qu'à la présente étude.

Un autre facteur important appuyant la pertinence de cette recherche est la très faible quantité de recherche faite en contexte de PME. En effet, la majorité des études empiriques ont été menées auprès de grandes entreprises et non en PME. Il y a tout de même certains chercheurs qui s'y sont intéressés, mais leur sujet d'étude portait plus sur la définition même des pratiques de la GRH (Benoit et Rousseau, 1993) et sur les difficultés rencontrées (D'Amboise et Garand, 1995)-18, ainsi que sur l'efficience de ces pratiques et sur l'impact qu'elles pouvaient avoir sur la performance organisationnelle et financière des entreprises (Arcand, 2006).

Chapitre 3

Méthodologie de la recherche

Il serait ardu même pour les plus grands chercheurs de bien cerner tous les éléments de la culture et les subtilités que ça implique (Trambouze, 2001). En effet, le sujet de notre recherche s'avère être des humains qui, bien qu'étant caractérisés par des traits culturels typiques, s'avèrent des entités très différentes. Telles qu'il a été exposé auparavant, les sources pouvant influencer les comportements des individus sont nombreuses et se modifient tout au cours de leur vie, d'où l'importance de prendre ce type de recherche comme un indicatif. De plus, notre échantillon ne touchait qu'un ensemble d'entreprises, et ce, dans un contexte précis, les réponses sont donc sujettes à changements dans un autre secteur.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons opté pour un devis de recherche orienté vers la déduction. En effet, comme la première partie de cette recherche le démontre, nous nous sommes basés sur les écrits et les recherches effectuées par d'éminents chercheurs afin d'établir notre problème général ainsi que les différentes hypothèses à étudier. Le but de notre recherche est de bien évaluer l'impact des PGRH, arrimées aux différentes cultures présentes dans l'entreprise, sur la performance sociale, économique et financière des entreprises. Nous nous sommes donc basés sur les différentes prémisses découvertes au cours de nos recherches pour ainsi établir un instrument de mesure capable de bien évaluer l'impact des PGRH sur la performance des entreprises. Nous tentons par cette recherche corrélationnelle d'établir une relation de cause à effet entre les PGRH et la performance tout comme de nombreux chercheurs comme Delery et Doty (1996) et Arcand (2006) l'ont fait auparavant.

Afin de bien visualiser la méthodologie de la recherche, nous commencerons en expliquant d'abord les variables à l'étude et ensuite nous exposerons les méthodes utilisées pour mesurer chacune de ces variables.

Tableau 2. Tableau des variables

<i>Variables</i>	<i>Échelles</i>
Variables exogènes	
Nombre d'employés selon chaque sexe	Rapport/nominal
Pourcentage (à la production, administration)	Rapport
Ancienneté	Intervalle
Scolarité	Nominal
Syndicalisation	Rapport
Variables indépendantes	
Rémunération incitative	Ordinal
Formation	Ordinal
Recrutement	Ordinal
Sélection	Ordinal
Évaluation de rendement	Ordinal
Organisation du travail	Ordinal
Communication	Ordinal
Sécurité d'emploi	Ordinal
Variables dépendantes	
Performance sociale	
Satisfaction du personnel	Ordinal
Degré de mobilisation du personnel	Ordinal
Nombre de griefs	Ordinal
Taux d'absentéisme	Ordinal
Taux de roulement	Ordinal
Performance économique	
Productivité des employés	Ordinal
Niveau satisfaction des clients	Ordinal
Performance financière	
Rentabilité de l'entreprise	Ordinal
Profitabilité de l'entreprise	Ordinal
Rendement des actions	Ordinal
Variable modératrice	
Pays d'origine	Nominal

3.1. Mesure des variables indépendantes

Tel qu'il est cité dans ce tableau, les variables indépendantes représentent certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous savons que Pfeffer (1994) a exposé seize pratiques, toutefois à la suite de recherche avec Veiga en 1999, ce nombre fut réduit à sept. Dans le cadre de notre recherche, nous avons, pour notre part, choisi de valider huit pratiques de gestion des ressources humaines soit la rémunération incitative, la formation, le recrutement, la sélection, l'évaluation de rendement, l'organisation du travail, la communication et la sécurité d'emploi.

Pour chacune de ces pratiques, des questions spécifiques ont été demandées. Afin de bien quantifier la rémunération incitative, nous avons cherché à savoir si l'entreprise faisait le partage des gains, le partage d'une partie des profits, l'octroi de primes individuelles aux employés performants, le partage de l'actionnariat, les pratiques d'achat d'option d'actions, la rémunération basée sur les compétences individuelles, la rémunération de groupe basée sur les résultats de celui-ci, les programmes d'avantages sociaux, la mise en place d'un régime de retraite privé et l'octroi de privilèges ou de cadeaux pour le personnel cadre. En interrogeant ainsi l'entreprise sur ces différents éléments de la pratique de rémunération incitative il nous a été possible d'évaluer leur pratique GRH de rémunération.

Afin de quantifier la formation, nous avons interrogé l'entreprise sur son utilisation de programmes spécifiques de formation et sur son utilisation de programmes généraux de formation. Les programmes spécifiques de formation ont pour objectif de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste, alors que les programmes généraux de formation permettent de rendre les employés fonctionnels pour répondre aux besoins futurs de l'organisation. En établissant qu'elles sont leur priorité en matière de formation, il était possible de mieux évaluer l'entreprise selon cette PGRH.

Au niveau du recrutement, nous avons cherché à voir s'ils faisaient du recrutement externe, du recrutement familial ou s'ils avaient recours à l'impartition des RH. Pour ce qui est de la sélection, nous cherchions à voir s'ils faisaient usage de tests et d'entrevues structurés afin d'évaluer les candidats sélectionnés et si un comité multiculturel était composé afin d'assurer une équité entre les postulants. En recherchant ainsi les différentes caractéristiques sur leurs PGRH, il nous a été possible de mieux cerner leur pratique de dotation.

Pour quantifier l'évaluation de rendement, nous avons choisi de voir quelles méthodes d'évaluation de rendement ils prônaient entre la procédure à 360 degrés, la méthode de direction par objectifs, l'évaluation périodique par les pairs et l'évaluation unique par le supérieur.

Au niveau de l'organisation du travail, nous désirions voir quelle importance ils accordaient à l'implication des employés dans des équipes de travail, à la consultation régulière des employés, par le biais de comités et à la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projets pilotées par des employés. Nous avons aussi cherché à savoir si les employés étaient régulièrement appelés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires ou même à des niveaux supérieurs et s'ils étaient invités à innover.

Pour ce qui est de la communication, nous avons voulu voir si les entreprises divulguaient de l'information à leurs employés sur les décisions stratégiques, les finances, les nouveaux produits et services offerts et les entreprises concurrentes de l'entreprise, et ce, dans un but de permettre aux employés d'émettre leurs opinions et leurs idées.

La dernière PGRH est la sécurité d'emploi. Nous avons quantifié cette pratique en cherchant à savoir si les entreprises s'engageaient à protéger les emplois de leurs travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles.

La quantification de chacune des PGRH est assez vaste, mais demeure pertinente afin de bien comprendre le niveau d'élaboration de chacune d'entre elles. Nous verrons dans une section ultérieure quel moyen a été utilisé pour mesurer chacune de ces PGRH.

3.2. Mesure des variables dépendantes

Les variables dépendantes sont divisées en trois soit la performance sociale, économique et financière. Chacune de ces variables étant tout de même assez complexe, chacune d'entre elles a été évaluée selon différents aspects de la performance étudiée.

Afin de quantifier la performance sociale, nous avons cherché à évaluer le niveau de satisfaction des employés, les degrés de mobilisation de ceux-ci, le nombre de plaintes (griefs) faites par les employés, le taux d'absentéisme et les taux de roulement des employés. Pour ces trois derniers éléments, nous avons gardé les mêmes méthodes que pour évaluer la satisfaction

et le degré de mobilisation des employés, mais en étant conscients qu'elles étaient inversées puisqu'un faible résultat sera positif pour l'entreprise étudiée. Nous reviendrons toutefois sur cet élément dans une section ultérieure.

Afin de quantifier la performance économique, nous avons demandé aux entreprises d'évaluer comment elles jugeaient la productivité de leurs employés, le niveau de satisfaction de leurs clients, et ce, par rapport à leurs concurrents.

Finalement, la performance financière a été évaluée selon la rentabilité des entreprises, leur niveau de profitabilité et le rendement de leurs actions, et ce, toujours par rapport à leurs concurrents.

Il importe de spécifier que les réponses obtenues par les répondants sont des mesures perceptuelles, ce qui implique donc l'opinion du répondant face aux différentes facettes de la GRH de leur entreprise et de leur entreprise en elle-même. Le répondant a donc évalué, selon sa perception, chacune des pratiques GRH de l'entreprise.

3.3. Mesure de la variable modératrice

Le but de cette recherche est d'évaluer l'impact des PGRH sur la performance des entreprises, et ce, en tenant compte du pays d'origine des employés. Ainsi la variable modératrice de cette recherche est le pays d'origine des employés. Afin de mesurer celle-ci, nous nous sommes intéressés à connaître le nombre d'employés nés à l'extérieur du Canada et à connaître précisément la région du globe où ils étaient nés.

Afin de mieux visualiser cette variable, nous avons donc dû établir des classes précises pour chacune des régions. Tel qu'il nous a été conseillé par le comité d'éthique de l'UQTR, nous avons consulté un professeur de géographie de l'UQTR, qui par son expertise a défini 12 régions. Ces douze régions sont : l'Asie, l'Europe de l'Est (ex. Pologne, Russie), l'Europe de l'Ouest (ex. Allemagne, Belgique), l'Europe méditerranéenne (ex. Grèce, Turquie), la Scandinavie (ex. Norvège, Finlande), l'Afrique du Nord (ex. Maroc, Tunisie), l'Afrique de l'Est (ex. Kenya, Tanzanie), l'Afrique de l'Ouest (ex. Sénégal, Cameroun), l'Afrique du Sud (ex. Mozambique, Afrique du Sud), l'Australie/Nouvelle-Zélande, les États-Unis et l'Amérique du Sud. En délimitant ainsi chacune des régions du globe, les répondants pouvaient mieux établir d'où proviennent leurs employés. Ces divisions se sont avérées

nécessaires afin de permettre une classification plus claire des employés à l'étude. Par contre, il est à noter que cette classification n'est pas identique à celle d'Hofstede (1994), celle-ci étant largement plus détaillée. Toutefois, l'Afrique du Nord est identifiée par Hofstede (1994) comme les pays arabophones alors que l'Afrique de l'Est et de l'Ouest sont identiques pour les deux études. Puisqu'il existe certaines différences entre les études au niveau de la classification des autres pays, l'exploration des différents pays d'une même classe a été effectuée et ainsi cela permet une meilleure compréhension pour le lecteur.

3.4. Population

Afin de bâtir notre échantillon, une recherche sur le site Internet icriq.com a dû être réalisée. Au cours des trois premières semaines de février 2005, une recension détaillée des entreprises a été réalisée. Les critères établis pour les choisir étaient, les entreprises :

- comptant entre 50 et 250 employés
- étant établis en Mauricie, au Saguenay, en Gaspésie, en Montérégie et à Montréal
- ayant un chiffre d'affaires plus élevé que 500 000 \$, mais moindre que 10M \$
- qui exportent ou non

À la lecture de nos résultats, il est ressorti que deux secteurs d'activités se révélaient plus présents : le secteur du bois et celui de l'agro-alimentaire. En effet, pour les deux secteurs le nombre d'entreprises était élevé et elles correspondaient à nos critères. Toutefois, face à ces deux choix, le secteur de l'agro-alimentaire fut privilégié puisqu'il rejoignait des gens de toutes les régions dans des proportions relativement équivalentes contrairement au secteur du bois qui était concentré majoritairement vers une ou deux régions.

3.5. Échantillon

À la suite de notre choix de secteur, le champ de recherche fut ainsi réduit et il a été possible de concentrer nos recherches sur icriq.com en spécifiant toutes les entreprises oeuvrant dans la fabrication d'aliments et de boissons et qui sont installées dans les régions de la Mauricie, la Gaspésie, le Saguenay, l'Estrie, le Centre-du-Québec, la Montérégie et Montréal. Bien que nous ayons pu choisir d'autres régions, notre choix s'est arrêté sur celles-ci puisqu'il permettait de retrouver des régions où la diversité culturelle est plus marquante dans les entreprises comme Montréal ou la Montérégie et des régions où la diversité est quasi inexistante comme la Mauricie ou le Saguenay. Le nombre d'employés est demeuré entre 50 et 250 et le chiffre d'affaires a été fixé entre 500 000 \$ et 10M \$. Nous aurions pu établir le chiffre d'affaires à 50M\$ comme Statistiques Canada le définit, mais nous sommes arrêtés à

10M\$. En effet, à la suite de cette nouvelle recension, 110 entreprises ont été ciblées ce qui s'avérait suffisant.

Afin d'assurer un meilleur taux de réponse, chacune de ces entreprises a été contactée entre le 4 mai et 12 mai 2005. Ce premier contact avait pour but de voir l'intérêt que l'entreprise avait pour remplir notre questionnaire, de connaître le nom exact de la personne apte et désireuse de le remplir et de demander la permission d'envoyer celui-ci. Dans l'éventualité où la personne était absente, l'accès à sa boîte vocale nous permettait de nous introduire et de connaître du même coup le nom de la personne responsable, ainsi dans les jours qui suivaient il nous était possible de rappeler et de demander la personne responsable, et ce, avec son nom précis, et ainsi pouvoir leur parler de vive voix.

À la suite de ces appels, il a été possible d'éliminer les entreprises qui finalement étaient plus grandes que ce que le site icriq.com affichait et celles qui n'étaient pas intéressées. Le nombre exact de questionnaires envoyés s'élevait à 43, soit 39 par la poste, 1 par fax et 3 par courriel.

Le premier envoi fût réalisé à la mi-mai, soit dès l'obtention de notre certificat d'éthique qui ainsi garantissait le respect de l'éthique dans notre recherche. Un délai de trois mois a été laissé aux répondants. Puisque le premier envoi n'a permis de récolter que 16 réponses, un deuxième envoi a été fait à la mi-septembre, en rappelant ainsi aux entreprises notre recherche et l'importance de leur participation dans la réalisation de celle-ci. Face à une participation limitée des participants, un élargissement des régions à contacter a été fait. Nous nous sommes donc tournés vers la région de Lanaudière où sept entreprises ont bien voulu répondre à notre questionnaire. La conjugaison des répondants a ainsi pu fixer notre échantillon à 23 entreprises. Il est à noter que trois d'entre elles ont toutefois plus de 250 employés, nous avons donc dû établir le critère du nombre d'employés entre 50 et 500 employés pour notre recherche, tout comme Statistiques Canada le fait.

3.6. Instrument de mesure

3.6.1. Choix de l'instrument

Bien qu'il existe de nombreux moyens pour recueillir l'information utile à une recherche, celui que nous avons privilégié est le questionnaire. Ce choix s'est révélé être le mieux approprié puisqu'il a l'avantage d'offrir une flexibilité dans les questions possibles à

demander, il peut s'appliquer à un grand nombre d'individus en même temps, et ce, de partout au Québec. Il donne accès à des éléments de recherche non observables, c'est-à-dire ce que pensent les responsables RH ou les dirigeants des entreprises, et c'est un moyen rapide et moins dispendieux que les entrevues semi-dirigées et plus généralisable que l'étude de cas. Il permet de garder une confidentialité des données et permet d'obtenir des informations parfois difficiles à obtenir lors d'entrevues puisque celles-ci sont gênantes ou menaçantes à révéler (Blais et Durand, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons orienté notre question de recherche vers une approche plus descriptive. Tout comme le précisent Cooper et Schindler (2001), la stratégie à privilégier dans ce type d'approche est la description de cas multiples, et donc, les questionnaires ou les entrevues structurées s'avèrent les meilleures méthodes d'enquête.

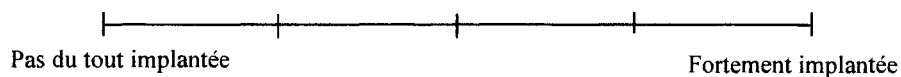
Toutefois, nous devons nous garder une certaine réserve et considérer que le questionnaire représente aussi certaines failles puisqu'il n'est pas certain que les gens y ont répondu avec une grande attention, et si oui, que leur perception soit juste. Ces limites sont donc à considérer. Le fait d'avoir contacté nos répondants auparavant a toutefois eu l'avantage de préparer ceux-ci et donc a peut-être eu pour effet de diminuer ces limites.

Afin de réduire les limites possibles, et comme il a été indiqué précédemment, nous nous sommes assurés que les répondants désiraient collaborer à notre recherche, nous avons cerné les gens aptes à répondre au questionnaire puisqu'ils détenaient l'information et nous avons insisté sur l'importance de la fiabilité des réponses. Le fait que le questionnaire ait été utilisé pour une recherche antérieure le rend crédible et présuppose que les questions étaient compréhensibles.

3.6.2. Composition du questionnaire

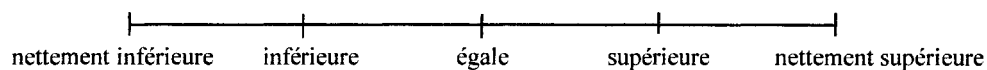
Le questionnaire comporte trois sections distinctes. La première trace un portrait global de l'entreprise et ainsi révèle notre variable modératrice. Les questions sont donc de types fermés et exigent un nombre ou une réponse courte. L'identification de l'entreprise ne s'avère importante que dans la mesure où elle permet de connaître le nombre d'employé, leur niveau de scolarité et d'ancienneté et le pays d'origine des employés. Puisque ces données ne révèlent en rien l'identité de l'entreprise, la confidentialité de celle-ci est donc conservée.

La seconde section présente les variables indépendantes de notre étude soit les pratiques de GRH. Afin de répondre à ces questions, le responsable RH ou le dirigeant doit évaluer sur une échelle de « pas du tout implantée à fortement implantée » chacune des pratiques GRH de l'entreprise. Cette section comporte 34 échelles de mesure où le répondant doit faire une croix à l'endroit où il évalue que la pratique se situe. Par exemple, afin de mesurer la pratique de la rémunération incitative, nous posons la question suivante : le partage des gains (Gain Sharing) de performance avec les employés est une activité :



Ainsi, le répondant n'a qu'à inscrire sa croix sur la ligne continue à l'endroit explicitant bien comment est effectuée la pratique dans l'entreprise.

Finalement, la troisième section montre les variables dépendantes soit les éléments de performance. La forme des questions est donc semblable à la deuxième partie, toutefois l'échelle demande au responsable de se comparer à ses concurrents et donc d'évaluer si l'entreprise est « nettement inférieure ou nettement supérieure » à ses concurrents selon les différents éléments de performance. Par exemple, au niveau de la performance sociale, une des questions posées est : par rapport aux entreprises concurrentes, comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de votre personnel?



Ainsi, le répondant évalue comment il se perçoit selon ses concurrents, et ce, selon les différents éléments de performance.

3.6.3. Échelle de mesure

Une échelle de mesure est *l'ensemble des classes ou des catégories, pour une variable donnée, permettant de classer toutes les observations, chacune ne pouvant être classée que dans une catégorie.* (Trambouze, 2001)

Pour notre questionnaire, nous nous sommes assurés que ce principe soit respecté. En effet, nous avons créé des classes mutuellement exclusives, mais aussi exhaustives afin que chacun des répondants puisse se placer dans une catégorie et une seule.

Afin de mesurer les variables des deux dernières séries de questions, nous avons décidé d'utiliser la méthode de Likert (échelle continue). Notre échelle est graduée de 0 à 9.5 (0=pas du tout implanté et 9.5=fortement implanté pour la première série de questions et 0=nettement inférieur et 9.5=nettement supérieur pour la deuxième série de questions). Tout comme nous l'avons souligné, les répondants étaient invités à placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon eux, décrivait le mieux le niveau d'implantation de l'activité GRH au sein de leur organisation (première section) et qui décrivait le mieux le niveau de performance de leur organisation par rapport à leurs concurrents(deuxième section).

Nous portons toutefois une attention particulière à la performance sociale puisque pour trois questions de cette section soit le nombre de griefs, le taux de roulement et le taux d'absentéisme, nous avons dû utiliser une échelle inversée en vue de notre analyse, puisque pour ces trois éléments le fait que ce soit faible est positif contrairement aux autres questions. Pour notre analyse, nous nous devons donc de bien calculer l'inverse soit (9.5-le résultat obtenu) afin de s'assurer d'avoir la valeur réelle.

Dans le but de s'assurer d'une plus grande fiabilité des réponses, un descriptif de la méthode à suivre a été inséré avant chaque section de questions, ainsi le répondant percevait mieux ce qu'il avait à faire.

Il est certain que nous ne pouvions être assurés qu'il n'y aurait aucune erreur, et ce, que ce soit dû à une mauvaise compréhension du répondant ou à une mauvaise collecte de notre part due à la fatigue ou le manque de concentration. Toutefois, nous avons tenté le plus possible de contrôler ces erreurs en expliquant bien aux répondants et en contre-vérifiant nos réponses lors d'une double vérification.

3.6.4. Qualité de l'instrument de mesure

Afin de neutraliser les sources d'erreur, il importe de s'assurer de la fidélité et de la validité de notre instrument de mesure. Comme il a été mentionné, nous avons tenté le plus efficacement possible d'éliminer les erreurs de mesure aléatoires et ainsi de rendre le plus fidèle possible notre instrument de mesure.

3.6.5. Fidélité de la mesure

Tel que Pettersen (2004) le définit, *la fidélité traduit jusqu'à quel point les observations/mesures sont exemptes d'erreurs aléatoires*. En d'autres mots, cela signifie que

si nous administrons deux instruments équivalents aux mêmes personnes, cela devrait donner lieu à des résultats parfaitement corrélés. Afin de contrôler les erreurs aléatoires, ou du moins afin de les minimiser, nous avons dû standardiser notre questionnaire en contrôlant les aléas, augmenter le nombre de mesures en explorant différentes facettes pour chaque PGRH et chaque type de performance et finalement recourir à des directives claires. Pour ce faire, nous avons choisi un questionnaire qui avait déjà été testé pour une thèse sur un sujet connexe à celui étudié dans cette recherche. Afin de l'adapter parfaitement à notre échantillon, nous avons modifié quelques questions. De plus, l'obtention de notre certificat d'éthique nous a obligés à faire approuver notre questionnaire, ainsi il a été évalué et corrigé selon leurs recommandations. Leur consultation a d'ailleurs permis de nous pencher sur les séparations pour chacun des pays d'origine proposés. Afin de bien s'assurer de l'exactitude des séparations des parties du globe, nous avons consulté un professeur de géographie de l'UQTR qui nous a ainsi permis de bien définir chacun des groupes et ainsi augmenter la fiabilité de notre questionnaire.

3.7. Relation de cause à effet

Tel qu'il a été mentionné auparavant le but de cette recherche est de démontrer un lien de causalité entre les PGRH et la performance des entreprises. Pour ce faire, Cooper et Schindler (2001) supposent trois conditions à respecter. Tout d'abord, il faut tenter de démontrer qu'il existe une covariation entre notre variable indépendante et la dépendante. En d'autres mots, par nos résultats nous devons tenter de démontrer que si les PGRH sont appliquées les performances sociale, économique et financière augmenteront. Il importe de démontrer en deuxième lieu que l'arrivée de PGRH dans l'entreprise aura pour effet d'amener la performance et donc ainsi démontrer que la variable indépendante survient avant la variable dépendante. Nous sommes toutefois conscients qu'il sera très difficile de le prouver puisque notre recherche est sectionnelle c'est-à-dire qu'elle se fait sur une période de temps précise. En troisième lieu, nous devons éliminer toutes les autres causes possibles pouvant faire varier la variable dépendante. Toutefois, il serait utopique de croire que cela est possible puisque nous oeuvrons en sciences humaines et donc il est très difficile de contrôler toutes les variables en jeu. Notre objectif est de respecter ces trois conditions toutefois nous sommes conscients qu'il sera quasi impossible d'y arriver puisque cette démonstration est basée sur un raisonnement inductif basé sur des observations empiriques qui ne couvrent pas tous les cas existants autant ceux du présent que futurs. Nos conclusions seront donc vraisemblables jusqu'à preuve du contraire.

Chapitre 4

Résultats et analyse

Ce présent chapitre a comme objectif de transposer les différents résultats obtenus lors de notre enquête. Nous présenterons donc, dans un premier temps, le taux de réponse ainsi que les différentes caractéristiques de notre échantillon. Par la suite, en nous basant sur les quatre dimensions d'Hofstede, nous effectuerons une analyse exhaustive des différents résultats obtenus afin de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de départ.

4.1. Taux de réponse

À la suite de nos appels téléphoniques, 43 entreprises ont signalé leur intérêt à participer à notre étude. Par contre, seulement 16 d'entre elles nous ont fait parvenir leur questionnaire complété. Tel que nous l'avons indiqué précédemment, nous avons toutefois décidé de cibler d'autres entreprises, soit sept nouvelles, ce qui a augmenté le nombre d'entreprises à l'étude à 23. En effet, face au taux de réponse initialement insuffisant, nous avons choisi de demander à un commissaire industriel de nous référer à certaines entreprises qu'il côtoyait, c'est ainsi que nous avons pu compléter notre échantillon. Face à ces résultats, nous pouvons donc fixer notre taux de réponse à 46%, soit 23 entreprises sur une possibilité de 50 contactées, ceci s'avère un taux suffisant pour cette recherche.

4.2. Répartition des répondants

Notre échantillon comportait 23 entreprises comprenant entre 50 et 500 employés, nous tenterons donc d'établir un certain portrait de celles-ci.

Commençons d'abord par les régions. Les entreprises ayant répondu à l'étude proviennent de la Gaspésie, de la Mauricie, de la Montérégie, de Montréal, de Chaudière-Appalache et de Lanaudière.

Tableau 3. Régions à l'étude

Région	Faible niveau de diversité	Fort niveau de diversité
Gaspésie	3	0
Mauricie	2	0
Montérégie	5	1
Montréal	1	3
Chaudière-Appalache	1	0
Lanaudière	0	7

Tel qu'il a été mentionné auparavant, 23 PME ont répondu. Afin de les répartir dans le tableau précédent, nous avons basé le niveau de diversité à 10 % ce qui correspond à 11 entreprises ayant beaucoup de diversité et 12 en ayant peu. Le choix du seuil de 10 % a été déterminé à la suite d'une étude exhaustive des résultats pour les seuils de 15 % et 35 %. En effet, à la suite de cette analyse, il n'est apparu que très peu de différence entre les résultats, ce qui nous a donc incité à choisir le seuil de 10 % comme seuil déterminant.

Afin de percevoir les différentes facettes qui touchent la main-d'œuvre étudiée, nous nous sommes interrogés sur la charge de travail qu'ils ont à assumer, temps partiel ou temps plein, ainsi qu'à leur niveau de scolarité le plus élevé.

Tableau 4. Charge de travail des employés selon leur sexe (en %)

Région	Pourcentage d'homme à temps partiel	Pourcentage d'homme à temps plein	Pourcentage de femme à temps partiel	Pourcentage de femme à temps plein
Gaspésie	37.67	30.82	3.42	28.08
Mauricie	3.1	33.33	40.25	23.27
Montréal	7	37.2	12.13	43.67
Montréal	4.6	71.85	1.48	22.04
Chaudière-Appalache	0	14.81	1.85	83.33
Lanaudière	13.26	56.29	11.21	19.24

Au niveau de la charge de travail, nous remarquons que les hommes, sauf en Gaspésie, sont majoritairement à temps plein. Pour les femmes, la situation est plus nuancée puisque la différence entre le pourcentage travaillant à temps partiel et à temps plein est moins grande. Il est toutefois possible de constater que les femmes travaillent plus à temps plein qu'à temps partiel, sauf en Mauricie.

Tableau 5. Le plus haut niveau de scolarité terminé

Région	Secondaire	Collégial	Baccalauréat	Études supérieures
Gaspésie	94.83%	3.63%	0.24%	0.33%
Mauricie	85%	4%	10.5%	0.5%
Montréal	88.69%	7.25%	3.33%	0.53%
Montréal	66%	23.33%	9%	1.33%
Chaudière-Appalache	80%	20%	0	0
Lanaudière	56%	41%	3%	0

Comme les résultats le démontrent, la majorité des employés ont complété leurs études au niveau secondaire, mais rares sont ceux qui ont continué. Les régions de Lanaudière et Montréal semblent toutefois déroger à cette règle et elles s'avèrent d'ailleurs les régions étant les plus culturellement diversifiées. Ceci vient donc confirmer les recherches effectuées par la Royal Bank of Canada (2005) ainsi que Statistiques Canada (2004) qui stipulent que les immigrants possèdent des diplômes de niveaux supérieurs à ceux des Québécois.

4.3. Pays d'origine

Après avoir observé la variable modératrice de notre recherche, soit le pays d'origine des employés, nous constatons que pour les entreprises ayant beaucoup de diversité et celles en ayant peu, les employés étrangers proviennent de différents horizons.

Tableau 6. Pays d'origine et sexe des répondants

Pays d'origine	Hommes	Femmes	Nombre total
Asie	35	28	63
Europe de l'Est	69	22	91
Europe de l'Ouest	46	16	62
Europe méditerranéenne	63	44	107
Afrique du Nord	147	79	226
Afrique de l'Est	4	2	6
Afrique de l'Ouest	105	33	138
Afrique du Sud	35	6	41
Amérique du Sud	31	16	47
États-Unis	4	0	4
Total	539	246	785

La majorité des employés étrangers oeuvrant dans les différentes entreprises étudiées provient de l'Europe de l'Est soit la Pologne, la Russie et les différents pays entourant ceux-ci et de

l'Europe méditerranéenne soit la Grèce, la Turquie et les pays adjacents. Toutefois, les chiffres les plus imposants sont pour l'Afrique du Nord soit le Maroc, la Tunisie et les pays limitrophes ainsi que l'Afrique de l'Ouest c'est-à-dire le Sénégal, le Cameroun et les pays avoisinants ceux-ci. De plus, à la lumière de ce tableau, nous pouvons constater que dans toutes les régions, les hommes étrangers représentent une plus grande partie de la main-d'œuvre (68.66 % de la main-d'œuvre). Les femmes représentent quant à elles à peu près toute la même proportion dans chacun des pays (31.43 %), sauf pour quelques exceptions (les Etats-Unis par exemple).

Maintenant que nous pouvons mieux situer les pays d'origine des employés, il sera possible d'amorcer l'analyse des résultats. Comme nous l'avons précisé dans notre chapitre deux, nous avons décidé, afin de faire notre analyse, de choisir Hofstede (1994) comme point de référence. Afin de bien comprendre l'impact des résultats obtenus, nous étudierons donc les quatre dimensions de la culture évoquées par Hofstede soit : la distance hiérarchique, l'individualisme versus le collectivisme, la masculinité versus la féminité et le contrôle de l'incertitude.

Il importe de spécifier que le but de notre recherche est de percevoir un lien entre les PGRH adaptées à la diversité culturelle des employés et la performance sociale, financière et économique des entreprises. Notre objectif est donc de déterminer, et ce en fixant notre sigma à 0.1, un lien entre les différentes pratiques des entreprises et leur performance sociale, financière et économique. Afin de déceler ces liens, nous avons donc effectué une régression linéaire entre chacune des pratiques de GRH à l'étude et les différents types de performance de l'entreprise. Par la suite, à travers les dimensions d'Hofstede, il nous a ainsi été possible de démontrer ces relations de cause à effet.

4.4. Les dimensions d'Hofstede

4.4.1. Distance hiérarchique

Commençons d'abord par redéfinir la distance hiérarchique. Comme George Orwell le dit dans *La ferme des animaux* (1981) : « tous les animaux sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres. » Cette affirmation explique en quelques mots le sens d'un concept beaucoup plus large soit la distance hiérarchique. Comme Hofstede (1994) l'indique : la distance hiérarchique est *la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont moins de pouvoir*

dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir. Un des commentaires d'Hofstede, qui n'explique pas forcément le concept, mais renchérit l'idée de cette définition, est le fait que « l'autorité ne se maintient que si elle rencontre la soumission. » Non pas forcément une soumission vue négativement, mais comme quelque chose en quoi on croit : un système politique, une religion, une idéologie.

Tout comme Hofstede (1994) l'a fait, brosons-nous un tableau des différents indices de chacun des pays étudiés, et ce, en nous basant sur les résultats obtenus par Hofstede (1994).

Tableau 7. Indice de la distance hiérarchique

Pays (Région du globe)	Rang/50pays+3régions	Indice
Europe de l'Est	12 ^e	76
Europe méditerranéenne	27 ^e	60
Afrique du Nord	7 ^e	80
Afrique de l'Ouest	10 ^e	77
Canada	39^e	39

Afin de mieux classer les pays à l'étude, Newman et Nollen (1996) proposent par leur étude une catégorisation plus définitive entre les différents indices obtenus par Hofstede. En effet, par leur recherche, ces deux chercheurs ont établi, et ce, pour les quatre dimensions d'Hofstede, un indice limitrophe permettant ainsi de déterminer les pays ayant un fort ou un faible niveau pour chacune des dimensions. Selon eux, les pays ayant un indice de distance hiérarchique plus élevé que 50 sont caractérisés par une forte distance hiérarchique. Comme nous le constatons, le niveau de distance hiérarchique est assez fort pour la majorité des pays à l'étude, et ce, contrairement au Canada qui a un faible indice de distance hiérarchique. Avec de tels résultats, et toujours en se basant sur les écrits d'Hofstede (1994), il nous est possible de faire des comparaisons et ainsi d'en retirer certains constats appuyant nos résultats.

Tout d'abord, dans une culture où il y a une forte distance hiérarchique, une minorité a le pouvoir et elle a accès à des privilèges tels que des voitures, un stationnement réservé ainsi que des avantages financiers. Dans un tel contexte, le patron n'est pas vu comme un allié, mais plutôt comme un bon père de famille qui protège ses enfants en leur assurant une sécurité d'emploi et qui a une certaine notoriété et un prestige lui valant des privilèges. Les

entreprises ayant des employés qui ont une forte distance hiérarchique pourront avoir tendance à opter pour la PGRH des privilèges envers leurs cadres ainsi que la sécurité d'emploi envers leurs employés si elles veulent performer. Nos résultats confirment ces deux constats.

Tableau 8. Effet de la pratique des privilèges sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.544	-7.88E-02	-0.628	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.327	-0.234	-1.036	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.874	-4.38E-02	-0.163	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.216	-0.25	-1.33	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si –de 10% de diversité	0.79	8.325E-02	0.273	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.021	-0.62	-2.793	Il existe une relation

Le fait de donner des **privilèges aux dirigeants** a donc pour effet d'accroître la **performance financière** des entreprises à l'étude ayant beaucoup de diversité. Notre étude confirme donc les propos d'Hofstede (1994) ainsi que notre hypothèse soit, l'application de PGRH congruentes à la culture de nos RH aura pour effet d'accroître leur performance et du même coup celle de l'entreprise (la performance financière dans ce cas-ci).

Tel que nous l'indiquions auparavant, le rôle du dirigeant dans un pays ayant une grande distance hiérarchique est plutôt orienté vers un principe de protection de sa main-d'œuvre. En échange de leur loyauté, il assure ainsi un emploi et une aide à tout moment. Contrairement à un pays comme le Canada, pays ayant un faible indice de distance hiérarchique, les pays à forte distance auront tendance à apprécier cette forme de « dévouement » envers leur employeur afin ainsi d'être assuré de conserver leur emploi et si jamais ils désirent une aide ou simplement que l'employeur embauche un membre de sa famille, ils sauront qu'ils pourront compter sur celui-ci. Notre recherche confirme à nouveau ce fait.

Tableau 9. Effet de la pratique de la sécurité d'emploi sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.867	2.244E-02	0.171	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.12	0.310	1.717	Il n'existe donc pas de relation, mais une tendance
Performance économique si – de 10% de diversité	0.342	0.263	0.998	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.071	0.302	2.051	Il existe une relation
Performance financière si –de 10% de diversité	0.486	-0.221	-0.723	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.459	0.198	0.774	Il n'existe donc aucune relation

Le fait d'assurer la **sécurité d'emploi** augmente donc la **performance économique** des entreprises ayant beaucoup de diversité et semble avoir une tendance à accroître la performance sociale de celles-ci. Ceci confirme ainsi les constats d'Hofstede et notre hypothèse de départ.

Par contre, certains de nos résultats semblent contradictoires avec la notion de la distance hiérarchique telle qu'énoncée par Hofstede, puisque selon lui cette dimension présuppose entre autres que les pays ayant un fort niveau de distance hiérarchique présentent un faible niveau de participation des employés. Dans le cadre de notre recherche, nous avons obtenu des résultats contraires. En effet, selon nos résultats, le fait de **consulter les employés** a pour effet d'accroître la **performance économique** des entreprises. De plus, le **partage d'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière** des entreprises. Le fait d'**écouter l'opinion des employés** augmente la **performance économique** des entreprises. Finalement, le **partage d'information sur la concurrence avec les employés** augmente la **performance financière** des entreprises. Tous ces résultats contredisent d'une certaine façon la notion même de la distance hiérarchique qui dit plutôt que les employés préfèrent quand le dirigeant décide et qu'il dicte les façons de faire. Pour plusieurs pays on se soumet à l'autorité, car on aime le dirigeant ou simplement, comme c'est parfois le cas en France, car c'est la culture qui est ainsi. Même s'il arrive parfois qu'ils détestent leur patron, ils s'y soumettront tout de même.

Une des raisons expliquant cet écart entre les résultats obtenus par Hofstede (1994) et ceux de cette recherche peut être le niveau d'éducation des étrangers. Tel qu'il a été mentionné auparavant, les immigrants qui choisissent le Canada comme terre d'accueil possèdent souvent des diplômes de 1^{er}, 2^e et 3^e cycle. Selon Hofstede (1994), dans un pays ayant un fort niveau de distance hiérarchique ce facteur n'aurait que peu d'impact, mais dans l'actuelle étude, compte tenu des rangs des différents pays, cela peut être pris en considération. En effet, ces employés grandement scolarisés occupent parfois des emplois à des postes moins « hauts gradés » qu'ils auraient occupés dans leur pays. Par conséquent, s'ils avaient été dans une entreprise de leur pays ils auraient été à la direction et ainsi auraient voulu posséder l'information. Ceci explique donc peut-être pourquoi ils trouvent normal d'avoir accès à l'information dans les entreprises canadiennes, et ce, même si leur poste n'est pas celui de dirigeant.

De plus, bien que le sujet de cette étude ne soit pas la culture organisationnelle des entreprises, il s'avère tout de même important de prendre en considération cette variable. En effet, il existe dans plusieurs entreprises une culture organisationnelle très forte qui rallie non seulement les employés d'origine canadienne, mais aussi les nouveaux arrivants. La culture organisationnelle a pour effet de donner une ligne directrice sur les façons de faire et d'agir des employés. Dans les entreprises ayant une forte culture organisationnelle, il arrive souvent que les nouveaux employés adoptent les comportements privilégiés par l'entreprise afin de s'intégrer à l'entreprise ou simplement car il ne peut en être autrement puisque la culture est trop fortement ancrée dans les mœurs des employés.

Finalement, l'hétérogénéité des cultures peut aussi être une raison expliquant ces résultats. En effet, les entreprises à l'étude comptent parmi leur main-d'œuvre un fort niveau de diversité, toutefois celle-ci n'est pas homogène puisque les employés proviennent de pays divers avec une culture différente. Dans un tel contexte, l'employé provenant d'une autre culture aura tendance à se rallier à la culture organisationnelle et ainsi adoptera les pratiques en place. Il importe aussi de souligner que dans le cadre de cette étude nous avons fixé notre seuil de diversité à 10%, il y a donc au sein des entreprises étudiées près de 90% de canadiens qui se caractérisent par un besoin d'être consulté. Cette facette sera toutefois plus longuement discutée dans une prochaine section.

Ces différentes explications représentent des pistes, toutefois il est possible que d'autres facteurs expliquent ces divergences avec les recherches d'Hofstede (1994), nous croyons par contre que ces explications exposent bien certaines causes possibles.

4.4.2. Individualisme versus collectivisme

Tout comme nous l'avons fait pour la dimension de la distance hiérarchique, il importe que nous définissions la dimension de l'individualisme et du collectivisme. Selon Hofstede (1994) *l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches. À l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible.*

Voici le rang qu'a fait Hofstede (1994) de nos pays à l'étude.

Tableau 10. Indice de l'individualisme versus le collectivisme

Pays (Région du globe)	Rang/50pays+3régions	Indice
Europe de l'Est	33 ^e	27
Europe méditerranéenne	28 ^e	37
Afrique du Nord	26 ^e	38
Afrique de l'Ouest	39 ^e	20
Canada	4^e	80

Nous remarquons que tous les pays à l'étude se situent au centre des résultats, ils ne sont ni parfaitement individualistes, ni collectivistes sauf peut-être pour l'Afrique de l'Ouest qui est quand même plus orientée vers le collectivisme. Nos résultats ne peuvent donc être analysés avec certitude vers une ou l'autre des deux façons de penser. Toutefois, grâce à Newman et Nollen (1996), nous pouvons les classer. En effet, selon eux, ces pays sont largement collectivistes puisqu'ils se situent très loin de l'indice 71 qui définit la limite des pays individualistes. Ceci nous pousse donc à analyser nos résultats sous l'angle collectiviste.

Tout d'abord, selon nos résultats le fait d'**assurer la sécurité d'emploi** augmente la **performance économique** des entreprises. Tel que nous l'exposons dans notre tableau 9, le

sigma 0.071 obtenu démontre bien le lien de cause à effet entre la sécurité d'emploi et la performance économique des entreprises ayant plus de 10% de diversité. Ce constat vient en effet appuyer l'idéologie collectiviste puisque selon ce principe, l'embauche est une pratique « familiale » où les membres de la famille du dirigeant sont d'abord engagés et ensuite la famille des employés présents dans l'entreprise. Ainsi, le dirigeant ne congédie pas pour manquement ou diminution de la performance, il préférera « faire passer le message » par un membre de la famille en question et ainsi l'employé sera donc toujours assuré de son emploi en échange de sa loyauté envers le dirigeant (Hofstede, 1994).

Si nous supposons que les pays à l'étude sont plus collectivistes, notre recherche démontre toutefois des contradictions avec Hofstede (1994). Selon notre étude

- Le fait d'avoir **implanté des entrevues d'embauche structurées** augmente la **performance économique** des entreprises
- Le fait de faire une **rémunération axée sur les compétences** des employés augmente la **performance financière** des entreprises

Ces deux constats ne viennent pas appuyer l'idéologie collectiviste puisque dans un tel esprit, les embauches ne sont guère nécessaires puisque ce sont des membres de la famille des employés qui sont engagés. De plus, dans le même ordre d'idées, la rémunération axée sur les compétences n'est pas privilégiée, puisque dans une société collectiviste les dirigeants ne congédient pas pour une contre-performance. Le principe est donc le même pour la rémunération, ils ne paient pas selon la performance de l'employé. Les modes de rémunération privilégiés seront plutôt ceux de groupe qui reconnaissent la force des employés en tant qu'une entité entière et qui sont conséquents avec le management de groupe retrouvé dans les entreprises collectivistes (Hofstede, 1994).

Toutefois, tel que nous le soulignons auparavant, il existe de nombreuses raisons qui peuvent expliquer ces divergences dont l'hétérogénéité des cultures, la culture organisationnelle des entreprises ainsi que notre seuil de diversité (fixé à 10%).

4.4.3. La masculinité versus la féminité

Selon Hofstede (1994) sont dites masculines *les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de la*

vie); sont féminines celles où les rôles sont plus interchangeables (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie).

Pour les sociétés masculines, la rémunération, être reconnu, l'avancement, les défis, les relations saines avec les dirigeants, la coopération et la sécurité d'emploi sont des pôles importants. Pour les sociétés féminines, les pôles sont plutôt la qualité de vie, la modestie, la solidarité et l'égalité. Pour elles, le travail permet de vivre, elles ne vivent pas pour travailler.

Hofstede (1994) expose ces différents résultats.

Tableau 11. Indice de la masculinité versus la féminité

Pays (Région du globe)	Rang/50pays+3régions	Indice
Europe de l'Est	48 ^e	21
Europe méditerranéenne	18 ^e (Grèce) 32 ^e (Turquie)	57 (Grèce) 45 (Turquie)
Afrique du Nord	23 ^e	53
Afrique de l'Ouest	30 ^e	46
Canada	24^e	52

Comme nous le constatons, les rangs sont variés ce qui aura pour effet de rendre l'analyse un peu plus ardue. Toutefois, selon Newman et Nollen (1996), tous les pays de l'étude et même le Canada sont féminins, puisque les pays masculins ont un indice supérieur à 57. Nous constatons toutefois, que les indices de nos pays à l'étude sont tout de même près de 57 ce qui nuance ainsi nos propos et nos résultats.

Dans cette vision d'une culture féminine, nos résultats sont concluants. En effet, si nous nous référons à nos conclusions, nous constatons que le fait de faire participer les employés ainsi que de les consulter aura pour effet d'accroître les performances des entreprises. À cet effet, nos résultats ont démontré que la **consultation des employés** a pour effet d'accroître la **performance économique** des entreprises.

Tableau 12. Effet de la pratique de la consultation des employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.621	6.23E-02	0.510	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.209	0.348	1.353	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.736	-8.98E-02	-0.347	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.061	0.423	2.145	Il existe une relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.896	-3.96E-02	-0.134	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.406	0.299	0.871	Il n'existe donc aucune relation

Le fait d'impliquer les employés augmente la performance sociale, économique et financière des entreprises.

Tableau 13. Effet de la pratique d'impliquer les employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.557	7.95E-02	0.609	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.035	0.674	2.487	Il existe une relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.051	-0.524	-2.256	Il existe une relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.006	0.693	3.555	Il existe une relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.673	0.139	0.436	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.078	0.740	1.991	Il existe une relation

Le partage de l'information sur les nouveaux produits avec les employés augmente la performance financière des entreprises.

Tableau 14. Effet de la pratique du partage de l'information sur les nouveaux produits sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.248	-0.117	-1.227	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.138	0.3	1.629	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.11	0.33	1.756	Il existe une relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.237	0.21	1.266	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si –de 10% de diversité	0.002	-0.623	-4.314	Il existe une relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.027	0.527	2.645	Il existe une relation

Le fait d'écouter l'opinion des employés augmente la performance économique des entreprises.

Tableau 15. Effet de la pratique d'écouter l'opinion des employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.694	-5.23E-02	-0.404	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.158	0.222	1.539	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.494	-0.19	-0.71	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.062	0.242	2.129	Il existe une relation
Performance financière si –de 10% de diversité	0.166	-0.42	-1.493	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.144	0.29	1.599	Il n'existe donc aucune relation

La mentalité des pays féminins est de consulter, négocier et de faire des compromis, il n'est donc pas surprenant que les employés désirent être consultés. Nous supposons que les pays à l'étude sont plus orientés vers le pôle féminin, mais si nous nous orientons plus vers une idéologie masculine les constats suivants confirmeront l'idéologie.

Le fait de faire une **rémunération axée sur les compétences** des employés augmente la **performance financière** des entreprises.

Tableau 16. Effet de la pratique de la rémunération axée sur les compétences des employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.471	0.112	0.749	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.314	0.194	1.065	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.316	-0.323	-1.056	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.458	0.124	0.775	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.681	0.153	0.423	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.096	0.387	1.859	Il existe une relation

Le fait de **partager les gains avec les employés** augmente la **performance économique** des entreprises.

Tableau 17. Effet de la pratique du partage des gains avec les employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.29	-0.148	-1.117	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.195	0.196	1.4	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.744	9.85E-02	0.336	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.062	0.23	2.133	Il existe une relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.285	0.357	1.13	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.19	0.251	1.417	Il n'existe donc aucune relation

Tous ces résultats démontrent la performance des employés et leur excellence personnelle, ce qui est d'ailleurs privilégié dans une société masculine. Notre étude, tel que nous l'indiquons

auparavant, se doit d'être nuancée, ceci explique donc pourquoi nous pouvons exposer toutes les conclusions possibles qui se sont avérées confirmer notre hypothèse de départ.

4.4.4. Contrôle de l'incertitude

Le degré de contrôle d'incertitude d'un pays mesure le *degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines* (Hofstede, 1994). Le degré d'incertitude dépendra de la façon qu'elle sera gérée. Dans des pays comme la Grèce qui est le premier dans les rangs d'Hofstede, les habitants auront tendance à parler fort et même crier, à gesticuler et à frapper sur la table. Ce n'est pas par colère extrême, mais plutôt une des façons qu'ils ont de contrôler leur incertitude. Chaque culture gère l'incertitude à leur façon c'est-à-dire qu'ils réduisent non seulement le risque, mais encore plus précisément l'ambiguïté, et ce, par la technologie, la religion, les règles et les lois et même parfois les beuveries (Japon) (Hofstede, 1994).

Tableau 18. Indice du contrôle de l'incertitude

Pays (Région du globe)	Rang/50 pays+3 régions	Indice
Europe de l'Est	8 ^e	88
Europe méditerranéenne	1 ^{er} (Grèce) 16 ^e (Turquie)	112 (Grèce) 85 (Turquie)
Afrique du Nord	27 ^e	68
Afrique de l'Ouest	34 ^e	58
Canada	41^e	48

Le tableau nous indique que les pays étudiés se situent plus vers un fort contrôle de l'incertitude sauf pour l'Afrique de l'Ouest. Newman et Nollen (1996) confirment d'ailleurs ces résultats, puisque selon eux, un indice supérieur à 65 démontre un besoin de contrôle de l'incertitude élevé. Dans un tel contexte, il est donc normal de constater les faits suivants. Le fait d'**assurer la sécurité d'emploi** augmente la **performance économique** des entreprises (tableau 9). De plus, le fait d'**implanter des entrevues d'embauche structurées** augmente la **performance économique** des entreprises.

Tableau 19. Effet de la pratique d'implanter des entrevues d'embauche structurées sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.39	9.172E-02	0.898	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.279	0.263	1.151	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.533	-0.141	-0.645	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.108	0.322	1.782	Il existe une relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.614	0.13	0.52	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.629	0.153	0.5	Il n'existe donc aucune relation

En effet, en assurant un travail stable aux employés et en ayant des règles bien définies en matière d'embauche, la direction assure ainsi aux employés une procédure et une manière d'agir dans leur travail ce qui s'avère être rassurant.

Tout comme Hofstede (1994) le fait remarquer pour les entreprises à l'étude, il sera opportun pour elles de confier l'innovation de leurs produits aux Canadiens et la mise en application aux étrangers puisqu'ils sauront, de par leur façon d'être face à l'incertitude, mieux faire pour bien performer et obtenir de bons résultats. Leur rigueur et leur goût pour travailler dur les pousseront à bien faire le travail alors que les employés québécois, eux, auront tendance à exceller davantage dans l'innovation et la créativité des produits proposés.

Tel qu'il est possible de le constater, les quatre dimensions d'Hofstede (1994) permettent une certaine visualisation des différentes caractéristiques culturelles qui peuvent transparaître dans chacun des pays à l'étude. Dans le cas de cette recherche, les dimensions d'Hofstede se sont révélées être les mêmes pour tous les pays sauf dans des proportions différentes. En effet, tous sont des pays ayant une forte distance hiérarchique, étant plus collectivistes, féminins et ayant un fort contrôle de l'incertitude (sauf l'Afrique de l'Ouest). À la lumière de ces constatations, nous sommes à même de se demander l'impact de ces traits culturels dans une culture comme celle des PME québécoises.

4.5. Résumé pour le Canada

Tableau 20. Résumé pour chacune des dimensions d'Hofstede : pays à l'étude le Canada

Pays : CANADA	Rang/50 pays+3 régions	Indice
Distance hiérarchique	39 ^e	39 > 50 => faible
Individualisme vs collectivisme	4 ^e	80 > 71 => individualisme
Masculinité vs féminité	24 ^e	52 < 57 => féminité
Contrôle de l'incertitude	41 ^e	48 < 65 => faible

Grâce à Hofstede (1994) ainsi que Newman et Nollen (1996), nous constatons que le Canada a une distance hiérarchique relativement faible, qu'il s'oriente plus vers une société individualiste, légèrement plus féminine et ayant un faible contrôle de l'incertitude, ce qui en résumé est à peu près entièrement l'inverse des résultats obtenus pour les pays à l'étude. En effet, selon nos résultats précédents, les pays à l'étude avaient une forte distance hiérarchique, ils étaient collectivistes, féminins et leur contrôle de l'incertitude était élevé. Ce constat est donc déterminant puisqu'il intensifie l'importance à accorder aux PGRH des entreprises diversifiées afin de s'assurer qu'elles sont congruentes aux différentes cultures présentes dans ces entreprises.

Si nous traçons un portrait des différents résultats obtenus lors de l'analyse de notre recherche, nous constatons que ceux-ci confirment bien les différentes dimensions du Canada. En effet, tout comme nous l'avons fait pour les entreprises ayant beaucoup de diversité culturelle au sein de leur entreprise, nous avons cherché à trouver les liens de cause à effet entre les différentes pratiques GRH des entreprises et leur performance dans un contexte où les entreprises ont moins de 10% de diversité culturelle. En choisissant ces entreprises, nous établissons ainsi un profil des entreprises canadiennes (québécoises) composées majoritairement de Canadiens et donc ayant une culture largement canadienne. Tout comme pour les entreprises ayant beaucoup de diversité, nous nous sommes fixé un alpha de 0.1, soit 10%, pour ainsi ressortir les liens les plus marquants.

4.5.1. Distance hiérarchique

Tel qu'il a été exposé auparavant, le Canada se situe au 39^e rang et a un indice évalué à 39 ce qui est plus petit que 50, indice limitrophe fixé par Newman et Nollen (1996), et démontre ainsi la faible distance hiérarchique du Canada. À la lumière de notre étude, nous constatons que nos résultats confirment d'ailleurs ces propos.

En effet, selon Hofstede (1994), dans un contexte de faible distance hiérarchique, les subordonnés et leur patron se considèrent comme égaux par nature. Ainsi, les organisations sont grandement décentralisées puisque la plupart des employés considèrent avoir un rôle à jouer dans la réussite de l'entreprise et ainsi ils désirent être consultés lors des prises de décision. De plus, des méthodes d'évaluation comme l'évaluation par objectifs peuvent être parfois privilégiées puisqu'elles offrent à l'employé un moyen de gérer son travail.

Nos résultats valident ces observations. En effet, en nous basant sur un alpha de près de 10 %, nous constatons que le fait de faire des **évaluations par les pairs** aura pour effet d'accroître la **performance économique et financière** des entreprises.

Tableau 21. Effet de la pratique de l'évaluation par les pairs sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.45	0.119	0.785	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.187	0.252	1.43	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.138	-0.473	-1.61	Il existe une relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.629	8.257E-02	0.5	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.123	0.556	1.684	Il existe une relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.137	0.355	1.633	Il existe une relation

De plus, le fait **d'évaluer le rendement des employés avec une méthode par objectifs** augmentera la **performance financière** des entreprises.

Tableau 22. Effet de la pratique de l'évaluation par objectifs sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.577	5.436E-02	0.577	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.241	0.18	1.28	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.914	-2.22E-02	-0.11	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.191	0.222	1.448	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.084	0.375	1.917	Il existe une relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.431	0.186	0.836	Il n'existe donc aucune relation

Dans le même ordre d'idées, dans une culture à faible distance hiérarchique, les subordonnés désirent être consultés et informés de ce qui se passe dans l'entreprise et autour. Il nous a été possible de percevoir ces réalités à travers nos résultats.

En effet, en premier lieu, le fait d'**impliquer les employés** a pour effet d'augmenter la **performance économique** des entreprises.

Tableau 23. Effet de la pratique d'impliquer les employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.557	7.95E-02	0.609	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.035	0.674	2.487	Il existe une relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.051	-0.524	-2.256	Il existe une relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.006	0.693	3.555	Il existe une relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.673	0.139	0.436	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.078	0.740	1.991	Il existe une relation

Le fait de **partager l'information** aura aussi pour effet d'accroître la performance des employés et des entreprises, et ce, autant au niveau **financier qu'économique**.

Si nous regardons les résultats obtenus par notre recherche, nous constatons que le **partage de l'information sur la concurrence et sur les finances** de l'entreprise augmentera la **performance financière** de celle-ci.

Tableau 24. Effet de la pratique du partage de l'information sur la concurrence avec les employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.866	1.636E-02	0.174	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.213	0.216	1.339	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.706	7.913E-02	0.389	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.361	0.139	0.962	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.072	-0.382	-2.035	Il existe une relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.106	0.345	1.796	Il existe une relation

Tableau 25. Effet de la pratique du partage de l'information financière avec les employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.359	-8.24E-02	-0.962	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.16	0.259	1.531	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.76	5.884E-02	0.314	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.308	0.166	1.08	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.01	-0.476	-3.149	Il existe une relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.242	0.279	1.254	Il n'existe donc aucune relation

Le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** aura quant à lui pour effet d'augmenter la **performance économique et financière** de l'entreprise.

Tableau 26. Effet de la pratique du partage de l'information sur les nouveaux produits avec les employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.248	-0.117	-1.227	Il n'existe donc aucune relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.138	0.3	1.629	Il existe une relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.11	0.33	1.756	Il existe une relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.237	0.21	1.266	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.02	-0.623	-4.314	Il existe une relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.027	0.527	2.645	Il existe une relation

Finalement, le fait d'octroyer une partie des profits aura un effet direct sur la **performance sociale** des entreprises, ce qui vient corroborer le principe de faible distance hiérarchique. En effet, dans un tel contexte, l'entreprise s'avère un lieu où tous s'unissent, se consultent afin d'atteindre un objectif, la génération de profits. Le partage de ceux-ci se révèle donc une pratique justifiée.

Tableau 27. Effet de la pratique de partager les profits avec les employés sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.088	-0.211	-1.892	Il existe une relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.539	0.173	0.639	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.494	0.189	0.71	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.612	-0.123	-0.525	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.899	4.036E-02	0.13	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.181	0.457	1.45	Il n'existe donc aucune relation

4.5.1.1 Analyse de la dimension distance hiérarchique selon la perspective des pays à l'étude

Devant de tels résultats, nous sommes à même de nous demander les effets réels en contexte d'entreprise. Tel qu'il a été mentionné auparavant, les pays à l'étude ont une distance hiérarchique plus grande que celle du Canada, créant ainsi une cause possible de dysfonctionnement ou d'incompréhension dans ces entreprises. En effet, en comparant les différents résultats obtenus, nous constatons que le climat à l'intérieur des entreprises québécoises est très informel créant ainsi parfois de la confusion pour les étrangers. Provenant de pays ayant une forte distance hiérarchique, l'idée même de transiger avec leurs supérieurs de façon « égal à égal » peut être en opposition avec les valeurs de ces employés. Il est donc possible que ceux-ci se retrouvent devant un dilemme intérieur où leur culture les oblige à garder une certaine distance avec leur supérieur, mais où leur emploi leur exige de partager leurs opinions et leurs conclusions sur ce qu'ils font. Dans un tel contexte, il s'avère donc important de sensibiliser les employés et les dirigeants de ce dilemme, et parfois cet inconfort, que vivent certains nouveaux arrivants. Il ne faut pas d'emblée bouleverser les pratiques GRH en conséquence de leur culture ou être offusqué s'ils éprouvent certaines difficultés à émettre leurs opinions, mais plutôt adapter les façons de penser afin de ne pas les brusquer. En effet, bien que ce ne soit pas souligné dans le tableau 23, nous pouvons tout de même constater que le fait d'impliquer les employés dans les entreprises ayant plus de 10 % de diversité aura pour effet d'augmenter la performance sociale, financière et économique des entreprises (tableau 13). Ceci vient donc confirmer cette appréhension d'inclusion. Il ne faut pas exclure les gens provenant des diversités culturelles, mais plutôt adapter les façons de penser face à leur attitude envers cette implication.

Tel que nous le soulignons dans la section précédente, de nombreux facteurs tels que la culture entrepreneuriale, le niveau de scolarité des employés étrangers ainsi que le nombre restreint de chacune des cultures présentes dans les entreprises expliquent en partie nos résultats. En effet, un employé étranger fortement scolarisé qui travaille dans une entreprise ayant une très forte culture entrepreneuriale et qui s'avère être le seul provenant de son pays d'origine, n'aura pas tendance à imposer sa culture, mais plutôt à adhérer à celle déjà en place. Ainsi du même coup, il sera plus facilement porté à accepter les PGRH en place puisque celles-ci, bien que parfois légèrement en désaccord avec sa culture, s'avèrent être ancrées dans la culture de l'entreprise.

4.5.2. *Individualisme*

Tel qu'il est exposé dans le tableau 20, le Canada observe un indice d'individualisme situé à 80 ce qui est légèrement plus élevé que 71 (indice de Newman et Nollen (1996)), mais situant tout de même le Canada au 4^e rang des pays les plus individualistes. Devant ce résultat, nous sommes à même de réagir puisque tous les pays à l'étude se situent en deçà de la limite de 71 et donc sont collectivistes.

Tel que le souligne Hofstede (1994), les sociétés individualistes observent un comportement de transactions entre les employés et les dirigeants des entreprises. Ainsi, les employés n'éprouvent pas une loyauté envers leur employeur, mais plutôt une relation d'affaires dans laquelle l'un reçoit les services de l'autre en échange d'une somme forfaitaire. Dans un tel contexte, l'employé est considéré comme une ressource et non comme un membre de la famille de l'entreprise. Les procédures d'embauche, d'évaluation et de rémunération seront donc ainsi choisies en conséquence. En effet, les procédures d'embauche externe seront privilégiées et les évaluations ainsi que les modes de rémunération individuelle seront choisis. De plus, la sécurité d'emploi ne sera pas assurée puisqu'une mauvaise performance de l'employé est suffisante pour rompre la relation d'affaires entre les dirigeants et l'employé, contrairement aux sociétés collectivistes qui ne congédieraient pas un de « ses enfants ».

Au cours de cette recherche, il nous a été possible de confirmer certaines des caractéristiques citées ci-dessus. Toutefois, quelques-unes comme la sécurité d'emploi, les procédures d'embauche ainsi que les modes de rémunération ne se sont pas avérées significatives avec notre alpha de 10 %. Par contre, il a été possible de ressortir certains points intéressants. En effet, grâce à l'analyse des nos résultats, nous pouvons énoncer que le fait d'**offrir des formations spécifiques aux employés**, et non des formations de groupe sur des sujets généraux, a pour effet d'accroître la **performance sociale et financière** des entreprises.

Tableau 28. Effet de la pratique de la formation spécifique sur les différents types de performance des entreprises

Type de performance	Sigma	β non stand	τ	Relation
Performance sociale si – de 10% de diversité	0.06	0.193	2.116	Il existe une relation
Performance sociale si + de 10% de diversité	0.979	-6.74E-03	-0.027	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si – de 10% de diversité	0.249	-0.264	-1.225	Il n'existe donc aucune relation
Performance économique si + de 10% de diversité	0.464	0.159	0.764	Il n'existe donc aucune relation
Performance financière si – de 10% de diversité	0.059	0.463	2.132	Il existe une relation
Performance financière si + de 10% de diversité	0.998	6.169E-04	0.002	Il n'existe donc aucune relation

Tel qu'il a été présenté dans le tableau 22, le fait d'évaluer le rendement des employés par objectifs aura aussi comme effet d'accroître la performance financière de l'entreprise, ce qui démontre ainsi une autre facette des pays individualistes.

4.5.2.1 Analyse de la dimension individualisme versus collectivisme selon les pays à l'étude

Bien qu'étant une particularité culturelle, le niveau d'individualisme et de collectivisme des individus est varié selon l'éducation, la culture et les attitudes personnelles de ces gens. Les entreprises transigent avec des employés de différents milieux et du même coup de diverses cultures. La notion d'individualisme et de collectivisme peut ainsi être mise sur une échelle où certains sont très individualistes et d'autres plus collectivistes. Toutefois, dépendamment du tempérament de chacun, les employeurs devront s'adapter. En se basant sur les études d'Hofstede (1994), il a été démontré que les pays à l'étude étaient collectivistes, toutefois cette dimension influence les façons de penser des gens et non leurs attitudes. Dans un tel contexte, les façons de penser et d'agir des employés sont parfois très différentes de celles de l'entreprise. Certaines mises au point peuvent ainsi être requises. Pour ne citer qu'un exemple, il serait possible qu'un employé étranger demande à son employeur d'embaucher un membre de sa famille, ceci serait tout à fait légitime selon lui. Toutefois, dans une société comme celle du Canada, il n'est pas coutume de privilégier les membres des familles des employés lors d'embauche. Il importera donc pour l'employeur de justifier ses choix afin d'expliquer sa décision à l'employé et ainsi éviter les malentendus.

La performance individuelle s'avère par contre un point qui peut devenir plus litigieux entre les employés collectivistes et individualistes. En effet, dans un monde d'individualisme, les employés ne privilégieront pas l'entraide au détriment de leur performance personnelle. Pour un employé collectiviste, cette quête de performance lui sera ainsi bien vaine puisqu'elle n'aura que peu de signification, toutefois pour un employé individualiste cette quête a un sens. Il importe donc pour le responsable RH de bien revoir les pratiques de GRH afin de contrer ces éventuelles confrontations idéologiques.

Finalement, les sociétés collectivistes croient en une identité commune où les membres d'une même famille honorent ou déshonorent celle-ci. Dans une telle façon de penser, il s'avère inconcevable de vivre des affrontements publics puisque ceux-ci pourraient mener à un déshonneur autant pour l'employé que pour sa famille (Hofstede, 1994). Dans une société comme la société nord-américaine, les conflits ouverts se révèlent bénéfiques pour les entreprises puisqu'ils permettent de clarifier les attentes des employés et des employeurs. Face à une telle différence de culture entre les deux types de société, il importe de conscientiser les employeurs sur les méthodes de communication possibles à utiliser avec les employés collectivistes afin de ne pas les confronter, mais plutôt de leur faire comprendre leur inefficacité par des moyens détournés. Hofstede (1994) propose d'ailleurs quelques moyens possibles afin de ne pas créer de conflits ouverts. En premier lieu, il propose le partage d'informations à un membre de la famille de l'employé afin que celui-ci puisse faire part à l'employé en question du problème à régler. En deuxième lieu, Hofstede propose la suppression d'un avantage préalablement accordé à l'employé afin que celui-ci prenne conscience du problème. Toutefois, peu importe les méthodes ou les problèmes, il est primordial pour les entreprises québécoises de bien comprendre les facettes des sociétés collectivistes afin non pas qu'elles y adhèrent, mais plutôt qu'elles puissent voir l'impact de ce type de culture sur l'attitude des employés concernés.

4.5.3 Féminité

Contrairement à toutes les autres dimensions, cette dimension d'Hofstede s'avère être commune aux pays à l'étude et au Canada. En effet, tout comme ceux-ci, le Canada s'avère un pays plus féminin que masculin puisque son indice (de Newman et Nollen (1996)) se situe à 52 et ainsi est plus petit que 57.

Tout comme il a été mentionné dans la section précédente, une société féminine privilégie des solutions plus « féminines ». Ainsi, les conflits ouverts seront plutôt orientés vers la négociation et les compromis. De plus, dans un tel contexte, la solidarité et l'égalité seront favorisées.

Étant un pays individualiste, le Canada favorisera plus particulièrement l'individu et non le groupe. Toutefois, la façon d'être dans les entreprises québécoises, entreprises à l'étude, sera orientée vers un esprit de collaboration et d'entraide où chacun performe pour sa propre réussite, mais dans une quête de performance globale de l'entreprise. Ainsi, la solidarité et la négociation seront plus souvent présentes dans les entreprises sans forcément favoriser l'égalité dans les récompenses, mais l'équité.

Tel qu'il est possible de le constater, le contexte d'étude actuel propose l'exploration de pays ayant une culture beaucoup plus féminine que masculine. Ainsi, les valeurs de ces employés étrangers seront congruentes à celles des entreprises québécoises, tout en demeurant dans une certaine proportionnalité différentes due aux autres dimensions d'Hofstede. Comme nous avons pu le constater précédemment, cette congruence entre les employés étrangers et les employés québécois accorde d'ailleurs des avantages puisque, comme l'indiquent les tableaux 13 et 23, le fait d'impliquer les employés, étrangers ou non, aura pour effet d'accroître la performance économique des entreprises. Cette conclusion est déterminante puisqu'elle prouve bien le côté féminin des pays à l'étude ainsi que du Canada.

4.5.3.1 Analyse de la dimension féminité versus masculinité selon les pays à l'étude

Cette dimension n'étant pas différente entre les pays à l'étude et le pays d'accueil, le Canada, l'analyse de celle-ci s'avère ainsi superflue puisqu'aucune modification n'est à apporter dans les comportements des dirigeants québécois. Toutefois, la conjugaison de la dimension individualisme avec celle de la féminité mène à des comportements largement différents que ceux privilégiés par une culture féminine, mais collectiviste. C'est donc dans cet ordre d'idées que l'analyse de cette dimension doit être menée. En effet, contrairement aux employés québécois, les employés étrangers n'accorderont pas forcément une grande importance à leur performance individuelle, mais plutôt au résultat global, ceci pourra donc créer une certaine discorde entre les deux groupes. En effet, en contexte québécois, la reconnaissance des individus est souvent davantage basée sur ce qu'ils réalisent et non sur les réalisations du groupe (quoique de plus en plus certaines entreprises commencent à opter pour des équipes

semi-dirigées). Dans une telle opposition d'idéologie, il importe donc d'établir des standards afin de ne pas créer de fossé entre les attentes des individus en cause. De plus, cette facette de performance mène souvent à l'attribution des salaires (élément important des employés, étrangers ou non). Il sera donc d'autant plus important de fixer ces standards afin de ne pas désavantager certains employés. Il y a toutefois fort à parier que si ces standards n'existent pas, les employés, même étrangers, tenteront de connaître les attentes des employeurs afin de s'assurer de conserver leur emploi.

La collaboration entre employés sera aussi un point à éclaircir, puisque celle-ci peut mener à une opposition des idées. En effet, les Québécois étant individualistes et féminins, certains auront une facilité à collaborer, mais parfois seulement dans une quête de récompense personnelle. Cet entrechoquement entre les idéologies des employés individualistes-féminins et collectivistes-féminins sera à surveiller afin d'éviter les conflits. Il importera donc pour les employés étrangers de remettre en perspective les façons de penser de leurs collègues québécois afin qu'ils puissent ainsi bien comprendre le contexte dans lequel ils oeuvrent.

4.5.4 Contrôle de l'incertitude

Encore une fois, pour cette dernière dimension d'Hofstede (1994), le Canada s'est avéré différent des pays à l'étude. Situé au 41^e rang avec un indice de 48, soit plus petit que 65, le Canada est un pays ayant un faible contrôle de l'incertitude. Celui-ci est représenté par des structures plus ou moins formelles où les règlements ne sont établis que par stricte nécessité, comme par exemple le code de la route (Hofstede, 1994). Cet état d'esprit est d'ailleurs le même en entreprise, l'employé peut ainsi parfois prendre des initiatives et adapter les méthodes qu'il utilise à la situation à laquelle il fait face. De plus, n'ayant qu'un faible niveau d'anxiété, les employés provenant des pays à faible contrôle de l'incertitude savent travailler dur, mais tout en étant conscients que la détente est possible et que le temps n'est qu'un guide et non une loi (Hofstede, 1994).

Pour les employés québécois, leur faible contrôle de l'incertitude n'amène pas de PGRH particulières, toutefois pour les employés étrangers la question est toute autre. En effet, pour ces employés ayant un fort contrôle de l'incertitude, il apparaît parfois impossible pour eux d'œuvrer dans un milieu où les règles sont modifiables et donc non fixes. L'inconnu se révèle ainsi très angoissant et peut susciter chez certains employés étrangers une paralysie dans leur travail puisqu'ils ne savent pas toujours quoi faire et comment le faire.

4.5.4.1 Analyse de la dimension contrôle de l'incertitude selon les pays à l'étude

Cette dimension est importante pour les responsables GRH des entreprises, puisqu'elle explique en partie de nombreux comportements qui peuvent être observés chez les employés étrangers. En effet, un fort contrôle de l'incertitude démontre un grand besoin de règles, de procédures et de lois afin de contrer l'anxiété des employés concernés. Devant des pratiques entrepreneuriales floues, peu directives et donnant place à l'innovation et à la créativité, il est possible que les employés étrangers ne sachent que faire et comment agir. Il importe donc de conscientiser les dirigeants à cette différence d'attitude afin de tirer parti de celle-ci. En effet, pour un superviseur il est parfois difficile de percevoir la différence entre l'inefficacité d'un employé dû à son incompetence ou simplement dû au fait qu'il est incapable de fonctionner sans des règles. En conscientisant ainsi les responsables RH au besoin de règles que ressentent les employés ayant un fort contrôle de l'incertitude, les entreprises évitent ainsi certains problèmes qui au fond n'en sont pas. Tel que le souligne Hofstede (1994), l'avantage d'avoir au sein d'une équipe des gens ayant un fort contrôle de l'incertitude et d'autre en ayant un faible, c'est la complétude de leurs compétences. En effet, les gens ayant un faible contrôle de l'incertitude, comme les Québécois, auront tendance à préférer la créativité afin d'innover et d'amener de nouvelles solutions aux différents problèmes proposés. En complémentarité, les employés étrangers ayant un fort contrôle de l'incertitude excelleront quant à eux dans l'application de ces nouveautés, et ce, en travaillant avec un sens aigu du détail et de la ponctualité, afin de réaliser un travail de qualité.

À la lumière des analyses précédentes, il appert donc primordial de conscientiser les responsables RH ainsi que les dirigeants aux différences entre les employés étrangers et les employés canadiens. Cette conscientisation permet de non seulement comprendre davantage les différents comportements possibles, mais aussi de retirer le maximum des richesses que peuvent regorger les nombreuses cultures présentes dans les entreprises.

4.6 Discussion

En réponse aux résultats obtenus par cette recherche, cette section se veut une transposition plus concrète de ces principes dans un cadre entrepreneurial, soit plus exactement en contexte de PME. Grâce à nos résultats, nous sommes à même de confirmer le bien-fondé de notre recherche et du même coup cela valide notre démarche auprès des entrepreneurs.

Au cours des quarante prochaines années, le visage entrepreneurial mondial sera amené à se modifier. Tout comme le souligne Oliver (2005), le départ des baby-boomers ne concerne pas seulement le Québec ou le Canada, mais aussi de nombreux pays dans le monde comme l'Allemagne qui, d'ici 2030, sera confrontée au fait que 50% de sa population sera âgée de plus de 65 ans. Devant de telles circonstances, les pays en cause se doivent de réagir en formant de jeunes travailleurs, mais aussi en tentant d'attirer une main-d'œuvre de partout dans le monde. Cette quête se veut être un moyen afin non seulement de combler les postes vacants, mais aussi de trouver les meilleures ressources qui pourront rendre les entreprises encore plus compétitives. En effet, les marchés économiques ne sont plus qu'à l'échelle nationale mais internationale, ce qui pousse ainsi les entreprises à devoir acquérir des ressources humaines qui pourront transiger dans cette économie de plus en plus cosmopolite (Sayed-Mahmoud, 2004).

Ce dernier point a d'ailleurs amené les chercheurs à se questionner sur les avantages et les désavantages que peut apporter une main-d'œuvre plus diversifiée. Certains ont été énoncés auparavant dans notre cadre théorique. Toutefois, le rappel de ceux-ci et l'ajout de certains a pour effet de mettre des assises et ainsi justifier l'importance de nos conclusions. En effet, tout comme le soulignent les chercheurs tels que Seyed- Mahmoud (2004), Oliver (2005), Foldy (2004), Bagshaw (2004) et plusieurs autres, la diversité des cultures au sein d'une entreprise a comme avantage d'attirer des candidats de toutes les origines et donc un personnel qualifié provenant de partout dans le monde et aimant œuvrer dans un environnement multiculturel. De plus, la diversité du personnel permet de répondre plus aisément aux demandes de la clientèle qui, elle aussi, est de plus en plus diversifiée et exigeante. Toutefois, l'avantage qui semble faire l'unanimité entre ces chercheurs s'avère le pouvoir créatif de l'union des cultures. En effet, en optant pour une main-d'œuvre plus diversifiée, l'entreprise permet ainsi une confrontation d'idées et de perceptions, rendant ainsi l'entreprise plus compétitive et plus flexible aux différentes particularités du marché. De plus, bien que soulevé auparavant, l'accessibilité de cette main-d'œuvre a aussi comme avantage de

permettre aux entreprises de faire face au départ massif des baby-boomers, que ce soit au Canada ou dans le monde entier (Oliver, 2005).

Par contre, la diversité ne semble pas amener que des avantages puisque la synergie des cultures ne peut s'avérer positive que si elle est effective. Dans le cas contraire, la différence entre la main-d'œuvre peut susciter plusieurs désavantages. En effet, si aucune synergie n'existe entre les employés des différentes cultures, il est possible que la différence crée un inconfort chez certains employés. Il arrive aussi que cela ait pour effet d'accroître la discrimination, les conflits ainsi que le taux de roulement et l'absentéisme en entreprise. Ce manque de cohésion peut s'expliquer de plusieurs façons. En effet, celui-ci peut être le fruit d'un inconfort entre les membres des différentes cultures, ou simplement le confort que peuvent ressentir les employés à travailler avec des employés qui leur ressemblent. En effet, la ressemblance entre certaines cultures a comme avantage de ne pas créer de différences dans les façons de penser, parler et agir, ce qui peut être rassurant pour certains (Foldy, 2004). Dans une perspective de cohésion, la conjonction des cultures a un fort potentiel de créativité et de performance, toutefois cette cohésion exige énormément que ce soit en temps, en diplomatie ou en argent afin de former et sensibiliser la main-d'œuvre actuelle à cette réalité. De plus, les étrangers qui se retrouvent en situation minoritaire dans un groupe auront non seulement l'impression d'être exclus, mais ils auront parfois tendance à être sur leur garde et ainsi être moins flexibles face aux idées apportées et à leurs positions (Foldy, 2004). Finalement, leurs chances parfois réduites à accéder à des postes plus hauts gradés aura pour effet de les encourager à quitter l'entreprise.

Afin d'implanter de nouvelles idéologies plus culturellement diversifiées dans leur entreprise, les PME québécoises se doivent ainsi de respecter certaines règles et conseils. En effet, selon Seyed-Mahmoud (2004) et Oliver (2005), il importe que les PME mettent la justice sociale au centre même des buts et des stratégies de l'organisation. De plus, il prime de diminuer les inégalités entre les hommes et les femmes que ce soit dans l'éducation de celles-ci ou dans leur emploi. La conscientisation des employés face aux avantages économiques que peut apporter la diversité est à privilégier. Cette conscientisation doit toutefois émaner de la haute direction et non pas seulement des employés, puisque si la haute direction n'y croit pas, les employés ne seront pas portés à mettre les efforts pour en voir les impacts positifs. Cette solution peut être envisageable de plusieurs façons, mais l'une d'entre elles est d'embaucher un supérieur provenant d'une minorité (Tippers, 2004). Il est aussi possible de penser à

récompenser le recrutement des minorités en valorisant, par des bonis, leur embauche (Tippers, 2004). Toutefois, ceci peut avoir un effet pervers et créer ainsi une discrimination inverse envers les Blancs puisque l'embauche d'un Blanc n'apporte aucun avantage monétaire. La vigilance demeure donc importante avec cette solution.

Selon ce même auteur, il importe non seulement d'attirer les gens provenant des minorités, mais encore faut-il les conserver, d'où l'importance de savoir qui ils sont et les motivations qui les animent. Grâce aux résultats de nos recherches, il nous a été possible de tracer un certain portrait des minorités présentes dans les entreprises de notre échantillon. Bien que cette recherche fût exhaustive, comparée à celle que pourrait faire une PME, la recherche ici présente a permis d'offrir une vision des différences possibles, des impacts de ces différences et des moyens pour faciliter l'intégration des minorités. Afin de réussir l'intégration des minorités, il importe donc de créer un plan de management de la diversité, d'éduquer les employés sur la diversité, de soutenir des causes touchant plus particulièrement les minorités présentes dans l'entreprise, de recruter des employés de différents milieux et de former les employés sur des sujets comme la discrimination, les injustices, l'accès et la légitimité des minorités ainsi que l'intégration et l'apprentissage des minorités (Kochan et al., 2003). Il est recommandé de mettre à la disposition de la main-d'œuvre une ligne directe de communication avec la haute direction afin de faciliter les échanges d'idées, les « feedbacks » et les problèmes. Il est opportun de faire une recherche afin de connaître le marché que dessert l'entreprise afin de voir qui sont les clients et ainsi adapter la main-d'œuvre à la diversité de la clientèle (Tippers, 2004). Finalement, contrairement à ce que peut sembler représenter l'équité en emploi, cette loi instaurée dans les entreprises de plus de 100 employés, cette loi n'est pas une discrimination inverse où les minorités sont favorisées au détriment des Blancs, mais plutôt un éveil, pour ces entreprises, aux richesses que regorgent les minorités qui postulent (Bagshaw, 2004; Smith et al., 2004). En offrant une telle loi, les minorités sont ainsi intéressées à postuler puisqu'elles savent qu'elles seront écoutées et appréciées à leur juste valeur. Ce sujet est complexe puisqu'il amène un jugement de valeur dans lequel il est considéré qu'en dehors de cette loi les minorités ne sont pas prises au sérieux. Ce n'est pas le cas, mais tel que le souligne Foldy (2004), les responsables GRH ont tendance à privilégier des gens qui ont les mêmes valeurs, le même langage et les mêmes façons de faire que l'équipe dans laquelle oeuvrera ce nouvel employé. Ceci aura donc malheureusement comme effet de discriminer, dans une certaine perspective, les minorités. Toutefois, si à compétences égales, les minorités sont privilégiées, tranquillement celles-ci vont intégrer le marché du

travail à des postes intéressants, parmi des entreprises majoritairement Blanches, et ainsi lentement les préjugés tomberont.

Cette internalisation des affaires causera de nombreux casse-tête aux entrepreneurs des PME québécoises, toutefois si celles-ci savent trouver les moyens pour s'adapter à leur environnement, le choc s'en retrouvera largement amoindri.

4.7 Limites de la présente recherche

Bien que tous les chercheurs désirent avoir une recherche et des résultats sans faille, tous doivent toutefois se résigner au fait que certains facteurs sont hors de leur portée et ainsi les résultats obtenus par leur recherche ne peuvent être parfaits. Dans le cadre de notre recherche, quatre grandes limites peuvent ainsi être soulevées. Bien que nous ne puissions être certain de leur influence, nous croyons tout de même justifié de les souligner.

Le monde de la diversité culturelle existe depuis de nombreuses années dues aux différents mouvements de la population qui se sont effectués au fil des siècles (Statistique Canada, 2004). Toutefois, ceux-ci ont un impact de plus en plus majeur dans le contexte de travail actuel puisque la main-d'œuvre s'avère de plus en plus une ressource stratégique pour les entreprises. Dans le cadre de notre recherche, et ce, dans le but d'établir une corrélation entre les PGRH adaptées à la diversité culturelle d'une entreprise et la performance de celle-ci, un choix précis de secteur d'activité a dû être fait. Dans notre cas, nous avons limité notre choix au secteur de l'agro-alimentaire, il aurait toutefois pu être intéressant de transposer notre recherche dans le secteur tertiaire où la relation client est très importante. En effet, dans un tel contexte, il est parfois plus avantageux d'avoir beaucoup de diversité culturelle afin de mieux répondre aux clients. Par cette nouvelle recherche, il serait intéressant de voir si les PGRH adaptées dans un tel contexte auraient une plus grande influence sur la performance des entreprises que celle que nous retrouvons dans le secteur de l'agro-alimentaire. Voilà une question à explorer.

Le choix d'un cadre conceptuel ainsi que des définitions de chacun des différents concepts, bien qu'étudiés par les différentes lectures, laisse place à une certaine subjectivité. Le modèle d'Hofstede (1994) et la recension des écrits de Milliken et Martins (1996), choisis pour définir les caractéristiques de la culture nationale et de la diversité, semblaient appropriés, toutefois le

choix d'un autre modèle aurait pu produire des hypothèses tout à fait différentes. La situation est la même face aux définitions choisies. L'hypothèse de recherche a été définie à partir des différentes définitions qui semblaient les plus justes, toutefois un autre chercheur aurait pu en choisir d'autres et ainsi avoir des hypothèses de départ très différentes.

Le fait d'utiliser des questionnaires a l'avantage de conserver l'anonymat, toutefois rien ne garantit au chercheur que ceux-ci ont été remplis par le véritable responsable. En établissant un niveau de méfiance élevé, il serait même tentant de penser que celui-ci aura été le plaisir d'une journée d'un enfant qui a mis des croix un peu partout sur les échelles, il y a donc un bémol à observer ici.

Finalement, la recherche a été effectuée par une seule personne, le jugement et les a priori de celle-ci peuvent donc avoir eu une influence sur l'analyse des résultats. En effet, malgré des efforts considérables de subjectivité, le facteur humain des chercheurs ajoute une certaine part de jugement et donc de biais. En conséquence, il s'agit de prendre les conclusions comme des pistes à explorer encore et encore afin d'en découvrir les milles et une facettes de ce merveilleux monde qu'est la diversité!

Conclusion

Cette recherche avait comme mandat de démontrer un lien entre la performance des entreprises et leur conscientisation aux PGRH à adopter en contexte de forte diversité culturelle. En s'appuyant sur les différentes théories offertes par les chercheurs de nombreux domaines de recherche, il nous a ainsi été possible de déterminer un cadre théorique pouvant nous guider dans notre cheminement de recherche.

Tel que nous l'exposions auparavant, les PME vivent présentement, tout comme leurs confrères de plus grande taille, de grands bouleversements autant au niveau de la compétition qui devient de plus en plus accrue qu'au niveau de la main-d'œuvre qui se modifie sans cesse. Devant de tels changements, les entreprises ne peuvent que réagir. Une des solutions envisageables s'avère l'acquisition de ressources humaines compétentes. Tout comme le stipule Barney (1991), cette quête aura pour effet de pousser les entreprises à acquérir des ressources humaines rares, difficilement imitables et non substituables et donc du même coup des ressources stratégiques.

Nous appuyant sur une approche contingentielle, nous nous sommes donc donné comme mandat de déterminer si la présence de pratiques de GRH congruentes à la culture des minorités oeuvrant dans les entreprises avait pour effet d'accroître la performance sociale, économique et financière dans ces entreprises. À partir d'un échantillon constitué de 23 PME agro-alimentaires du Québec ayant peu ou beaucoup de diversité culturelle, il nous a été possible de valider certaines pistes de recherche soulevées par d'autres chercheurs. Grâce à un questionnaire distribué à chacune de ces PME, il nous a ainsi été possible d'évaluer l'incidence de huit grandes pratiques GRH (rémunération incitative, formation, recrutement, sélection, évaluation de rendement, organisation du travail, communication et sécurité d'emploi) sur dix indicateurs de performance des entreprises, soit cinq indicateurs de performance sociale, deux de performance économique et trois de performance financière, et ce, grâce à des échelles de perception pour chacune de ces dimensions.

À la lumière de cette analyse, nous sommes donc à même de confirmer notre hypothèse de départ. En effet, en étudiant les différentes pratiques GRH il nous a été possible de démontrer qu'en contexte de grande diversité, soit 10% de diversité, l'application de PGRH adaptées à la culture de ses employés aura pour effet d'accroître différentes facettes de la performance de l'entreprise. Afin de bien confirmer nos résultats, nous nous sommes ainsi basés sur les

recherches d'Hofstede (1994), afin non seulement de tracer un portrait des cultures à l'étude, mais aussi d'analyser les pratiques à privilégier avec ces cultures. Il nous a ainsi été possible de prouver notre hypothèse de départ. En effet, en démontrant que des PGRH adaptées à la culture des pays à l'étude a pour effet d'accroître certains types de performance de l'entreprise, nous prouvons ainsi l'hypothèse initiale que nous tentions de démontrer. En se basant sur la classification qu'Hofstede a réalisée pour de nombreux pays et en délimitant les bornes de nos observations avec les indices de Newman et Nollen (1996), il nous a ainsi été possible de situer nos pays à l'étude et ainsi déterminer si nos résultats étaient justes.

En premier lieu, nous avons établi que les pays à l'étude avaient une forte distance hiérarchique. Dans un tel contexte, les employés reconnaissent qu'il y a une distance entre eux et leur patron. Ainsi, il est normal que les patrons détiennent des avantages. De plus, le patron se veut comme un père pour ses employés. Celui-ci offre et assure un emploi en échange de la loyauté de l'employé envers l'entreprise. Il nous a, en effet, été possible de démontrer la véracité de ces faits puisque :

- le fait de donner des **privilèges aux dirigeants** a pour effet d'accroître la **performance financière** des entreprises
- le fait d'**assurer la sécurité d'emploi** augmente la **performance économique** des entreprises.

Ensuite, les recherches d'Hofstede nous ont permis de situer nos pays vers une perspective plus collectiviste. Ainsi, le fait d'assurer la sécurité d'emploi s'avère être une pratique importante. Celle-ci a d'ailleurs été démontrée puisqu'elle a pour effet d'accroître la performance économique des entreprises.

Par la suite, nos recherches, appuyées sur celles d'Hofstede, ont classé les pays de notre recherche comme étant des sociétés plutôt féminines. Dans un tel contexte, le partage de l'information, l'entraide, la collaboration, l'égalité et la négociation sont à privilégier. Nos résultats ont ainsi prouvé ces façons de faire. En effet, selon notre analyse :

- le fait de **consulter les employés** a pour effet d'accroître la **performance économique** des entreprises
- le fait d'**impliquer les employés** augmente la **performance sociale, économique et financière** des entreprises

- le fait de **partager les gains** augmente la **performance économique** des entreprises
- le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière** des entreprises
- le fait d'**écouter l'opinion des employés** augmente la **performance économique** des entreprises
- le fait de **partager l'information sur la concurrence avec les employés** augmente la **performance financière** des entreprises.

Finalement, la quatrième dimension d'Hofstede représentant nos pays à l'étude s'est avérée être un fort contrôle de l'incertitude. Dans une société ayant un fort contrôle de l'incertitude, il importe de créer un environnement clair, ayant plusieurs règles et procédures afin ainsi de réduire l'angoisse que pourrait créer ce manque de certitude. À la lumière de notre analyse, il nous a été possible encore une fois de prouver l'importance d'avoir des pratiques adaptées à ces réalités. En effet,

- le fait d'**implanter des entrevues d'embauche structurées** augmente la **performance économique** des entreprises
- le fait de faire une **rémunération axée sur les compétences** des employés augmente la **performance financière** des entreprises.

En ayant des règles établies et des méthodes claires, les entreprises contrôlent ainsi l'angoisse que pourrait créer des procédures floues et cela augmente ainsi la performance de l'entreprise que ce soit économique ou financière.

Grâce à notre démarche, il nous a été possible d'obtenir des résultats concluants et démontrant la pertinence de notre recherche. De plus, en effectuant la même analyse, mais pour les entreprises ayant moins de 10 % de diversité, soit les entreprises composées « majoritairement » de Canadiens, il nous a été possible de retirer certaines règles et conseils pour les dirigeants de PME. En effet, en analysant chacune des dimensions d'Hofstede pour les entreprises ayant peu de diversité culturelle, nous avons ainsi pu ressortir des constats permettant d'éveiller les responsables RH ainsi que les dirigeants de PME, ayant peu ou beaucoup de diversité, au monde de la diversité culturelle. À la lumière de cette analyse, nous pouvons soulever l'importance de

- conscientiser la haute direction à cette réalité afin qu'elle comprenne, accepte et encourage la diversité culturelle
- mettre la diversité culturelle au cœur même des politiques d'embauche ainsi que des autres politiques de l'entreprise
- privilégier l'embauche de minorités non pas par la discrimination des Blancs, mais plutôt par l'égalité des chances pour chacun et la valorisation des autres cultures
- conscientiser la main-d'œuvre en leur offrant des formations et en valorisant la diversité au sein de leur milieu de travail, afin de non seulement éviter la discrimination, mais aussi les conflits interculturels.

Tel que nous nous proposons de le prouver dans le cadre de cette recherche, nous avons pu, et ce, en se basant sur des recherches de d'autres chercheurs comme Hofstede, démontrer les liens de causalité entre les PGRH et la performance. L'approche de contingence a ainsi été démontrée puisque notre recherche démontre bien le fait qu'en adaptant les PGRH aux différentes particularités culturelles de notre main-d'œuvre, cela a pour effet d'accroître la performance des entreprises.

Bien sûr cette recherche a été effectuée que sur un échantillon réduit et dans un secteur particulier. Toutefois, de nombreux constats de notre recherche ont été démontrés validant ainsi le bien-fondé et démontrant la validité de cette recherche. À travers celle-ci, nous nous donnions le mandat d'éveiller les dirigeants à cette réalité qu'est la diversité des cultures, nous souhaitons donc avoir suscité leur intérêt et éventuellement mener d'autres chercheurs à s'intéresser au sujet afin de le peaufiner à nouveau.

Bibliographie

Adler N. J. (1994). *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle, perspective internationale*. Repentigny : Éditions Reynald Goulet inc.

Allaire Y. & Firsirotu, M.E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée.

Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des banques d'affaires de 22 pays*. Thèse non publiée. Université Paul-Verlaine, Metz, France.

Baron, J.N., & Krep, D.M. (1999a) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New-York: Wiley.

Baron, J.N., & Krep, D.M. (1999b) Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*. 41(3):29-53.

Bayad, Arcand, Arcand, Allani, 2004

Bird, A. & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US Based Japanese subsidiaries: an empirical investigation, *Journal of International Business Studies*; First Quarter 1995; 26, 1; ABI/INFORM Global (pg. 23).

Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurationnal performance predictions *Academy of Management Journal*; Aug 1996; 39, 4; ABI/INFORM Global (pg. 802).

Hofstede, G. (1991) *Culture and organization*. London: Mc Graw-Hill.

Horovitz, (1978). Strategic control in three european countries : A new task for top management, *International studies of management and organization*, White Plains: 8,4, (p.96).

Ichowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3): 291-313

Lawler, E. E., III, (1992). Pay the Person, not the Job *Industry Week*; Dec 7, 1992; 241, 23; ABI/INFORM Global

O'Reilly, B. (1996). The Rent-a-Car Jocks. Who Made Enterprise #1. *Fortune*, 28:128-134.

Pfeffer J. & Veiga. J.F. (1999). Putting people first for organizational success, *The Academy of Management Executive*; May 1999; 13, 2; ABI/INFORM Global, (pg. 37)

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people, *California Management Review*; Winter 1994; 36, 2; ABI/INFORM Global, (pg. 9)

Schneider, S. C. & De Meyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of national culture, *Strategic Management Journal*; May 1991; 12, 4; ABI/INFORM Global (pg. 307)

Schneider, W. E. (1985). Viewpoint: The Paradigm shift in human resources, *Personnel Journal (pre-1986)*; Nov 1985; 64, 000011; ABI/INFORM Global, (pg. 14)

Schuler, R. (1992). Strategic HRM: Linking the People with the Strategic needs of the business

Sparrow P. & J- M. Hiltrop. (1995). *European Human resource management in transition*. London: Prentice-Hall

Wagner, Pfeffer & O'Reilly, (1984). Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups, *Administrative Science Quarterly*, Mai 1984, 29, 1, p. 74.

Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York, N-Y: Mc Graw-Hill

Whitfield Keith W. & Poole, M. (1997). Organizing employment for high performance, theory, evidence and policy, *Organization studies*, no.5, p.745

Zhu, Cherrie J. & Dowling, P. J. (1994). The impact of the economic system upon human resource management practices in China, *HR. Human Resource Planning*; 1994; 17, 4; ABI/INFORM Global, pg. 1

Arcand, M. Arcand, G. & Moreau, E. (2002) Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des Caisses populaires Desjardins du Québec : une validation de l'approche universaliste des ressources humaines, *Présenté dans le cadre du XXVIIIème Colloque annuel de l'Association de science régionale de langue française*, Trois-Rivières, Québec, Canada

JACKSON S.E. et SCHULER R.S.,(1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, in M.R. Rosenzweig et L.W. Porter, éd., *Annual Review of Psychology*, Vol.46, 237-264.

Bagshaw, M. (2004). Is diversity divisive? A Positive training approach. *Industrial and Commercial Training Guilsborough.*, 36, 4,153-157

Bahri, M. & St-Pierre, J. (2005) Création de valeur et performance : définitions et mesures, note de cours, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

Anand, B. N. & Khanna, T.,(2000), Do firms learn to create value ? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, 21, 295-315

Blankenburg H.D., Ericksson, K. & Johansson, J., (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships, *Strategic Management Journal*, 20, 467-486.

Clemons, E.K. & Row, M.C., (1992). Information technology and industrial cooperation: The changing economics of coordination and ownership, *Journal of Management Information Systems*, 9, 9-28

Escaffre, L., (2000), Les informations sur la performance contenues dans les rapports de gestion: une étude exploratoire, *XXIe Congrès de l'association française de comptabilité*, Angers 18-19-20 mai 2000. www.afc-cca.com/congres2000/Angers/Fichiers/ESCAFFR.pdf

Gauzente, C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 2, 145-165.

Goshal, S. & Moran, P., (1996), Bad for practice : a critique of transaction cost theory, *Academy of Management Journal*, 21, 481-510.

Gulati, R. Nohria, N. & Zaheer, A., (2000). Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21, 203-215

Lorino, P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance: le guide du pilotage, Editions d'Organisation, Paris.

Medori D. & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, *International Journal of operations and Production Management*, 20, 5, 520-533.

Morin E. M., Savoie A. & Beaudin G. (1994). L'efficacité de l'organisation- Théories, représentations et mesures, Montréal, Gaétan Morin Éditeur.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper, New York.

Porter M.E. (1985). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York.

Shumpeter, J.A. (1942). Capitalism, socialism, and democracy, Harper, New York.

Benoit C. & Rousseau M-D. (1993) La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : Perception des dirigeants. Ministère de la Main d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la formation professionnelle. Direction de la recherche : Publications du Québec.

Thompson, Pat. (1987) Caractéristiques de l'entrepreneur/propriétaire d'une petite entreprise au Canada, version originale anglaise dans *Journal of Small Business & Entrepreneuriat*, 4, 3, 15p.

Bernatchez, J-C. (2002). *La convention collective: savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec

Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation: De l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations Industrielles*, 60(3), 540-563.

Bernier, P. (2002) *La rareté de personnel qualifié*, La Presse, Montréal, samedi 22 juin 2002.

Blais A. et C. Durand. (2003). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. Sous la direction de Benoît Gauthier. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Blawatt, K. (1995). Defining the entrepreneur : A conceptuel model of entrepreneuriat. *Actes du Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat, CCPME*, 12^e colloque, Thunder Bay, Ontario, Octobre, p.13-37.

Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 5, 5-20.

Commission des droits de la personne du Québec, Enquête sur les relations entre les corps policiers et les minorités visibles ethniques, novembre 1988, extrait du Rapport final, Les recommandations.

Conseil du Trésor du Canada. (2005). <http://www.canada.gc.ca>.

Convention UNESCO, http://www.unesco.org/culture/culturaldiversity/convention_fr.pdf, site consulté le 24 novembre 2005.

Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods* (7e éd. R.v.). New York: Irwin/McGraw Hill.

Éducnet (2002) <http://www.educnet.education.fr/ecogest/ega/11/actu/gestinnov.htm> site consulté le 2 novembre 2002 mais lu en 2004 comme complément de cours (GPE-1006)

Étude CRIQ, (2003) http://www.cric.ca/pwp_rc/diversite/diversite_fr.pdf site consulté le 24 novembre 2005.

Foldy E. G.(2004). Learning from Diversity: A Theoretical Exploration. *Public Administration Review* Washington. 64, 5, 529-538 (10 pp.)

Garand D. J. (1992). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse de la documentation empirique. Mémoire présenté à l'UQTR

Garand, D. et D'Amboise G. (1995). Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion. *Revue Organisation*, 33-45.

Garand, D. et Fabi, B. (1992). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME. *Revue Organisation*, 61-97.

Gomez-Mejia, Luis R. & Leslie E. Palich. (1997). Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of international business studies*. 28,2, 309-335

Adler, Nancy J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent.

Beamish P. W., Killing J. P., Lecraw D. J. & A. J. Morrison. (1994). *International management*. Burr Ridge, Ill.: Irwin

Boyacigiller, N. A. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of international business studies* 21(3): 357-82

Harris, P. R. & Moran, R. T. (1992). *Managing cultural difference*. Houston, Tx. : Gulf

Lessard, D. R. (1979). Transfer prices, taxes and financial markets: Implications of internal financial transfers within the multinational firm. In R. G. Hawkins, editor, *Economic issues of multinational firm*. New York: Jai Press.

Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure. *Strategy management journal*. 6(3): 239-55

Roth, K. & O'Donnell, S. O. (1996). Foreign subsidiary compensation: An agency theory perspective. *Academy of management journal*, 39(3), 678-703.

Williamson, O. E. (1996). Economic organization : The case for candor. *Academy of management review*, 21(6): 48-57.

Gouvernement du Canada, Définition des PME canadiennes. http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/pubs/profile/15_f.cfm consulté le 23 février 2006.

Gouvernement du Canada, <http://www.canada.gc.ca> rapport de l'ACDI site consulté le 24 novembre 2005.

Haroun Thierry. 15 et 16 octobre 2005, Québec 2005, professions et PME- pénurie de professionnels : l'immigration à la rescousse. Le Devoir.

Heneman, R.-L., Tansky, J.-W & Camp, M.-S. (2000). Human resource management practices in small and medium sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.

Hofstede G. (1994) *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Londres : Mc Graw-Hill International.

Johnson, G., Scholes, K & Fréry, F. (2002) *Stratégique, 2^e édition*. France : Pearson Education.

Kochan, T., Bezrukova, K., Jackson, S. & Joshi, A. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. Human Resource Management Hoboken. 42, 1, 3

Labrosse, A. (2003) http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/statistiques/pres_synd2003.pdf site consulté le 8 février 2006

Lacoursière R. (2002). *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME*. Mémoire présenté à l'UQTR

Lacoursière, R., Fabi, B. & St-Pierre, J. (2000b) Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. *5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Communication pour le Congrès international PME de Lille, France, Octobre 2000

D'Amboise, G. & Garand, D.J. 1995. « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, 1,109-132.

Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. & Arcand M. (2000) Impact de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières. Tiré de ABI-Inform.

Landrieux S. L. (2002) Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique : l'intégration des femmes dans le management. XIII^e congrès annuel de l'AGRH/Nantes, les 21, 22 et 23 novembre 2002, Gestion des ressources humaines et stratégie, tome 2.

Levent, T., B., Masurel, E. & Nijkamp, P. (2003). Diversity in entrepreneuriat : ethnic and female roles in urban economic life. *International Journal of Social Economics*, 30(11-12), 1131-1161.

Magny, André, lundi 29 août 2005, Avoir trois langues dans sa poche, *Le Droit, Pulsions*, p. 29

Maltais, Isabelle. 15 et 16 octobre 2005, Québec 2005, professions et PME- Entreprises indépendantes: 7 entreprises sur 10 perdraient leurs dirigeants d'ici 10 ans. *Le Devoir*.

Mankiw, N. G. & Belzile, G. (2004) *Principes de macroéconomie*. Laval : Groupe Beauchemin, éditeur ltée.

Marciano, V. (1995) The origins and development of human resource management, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 223-228

Bakke, E. W. (1958). The human resources function, New Haven: Yale Labor Management Center. Excerpts reprinted in E. W. Bakke, C. Ken; & C.W. Anrod (Eds.), 1967. *Unions, management, and the public*: 197-201. New York: Harcourt Brace.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Miles, R. (1965). Human relations or human resources? *Harvard Business Review*, 43: 148-163.

Pigors, P., Myers, C. A., & Malm, F. T. (1964). *Management of human resources*. New York: McGraw-Hill.

Milliken, F. & Martins, L.L.. (1996) Searching for common threads : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*; Mississippi State, 21, 402-433

Pulakos, E. D., Oppler, S. H., White, L.A., & Borman, W. C. (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied psychology*, 74 : 770-780.

Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment: *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.

Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial values and the ethnic enterprise : an examination of six subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453-479.

Newman, K.L. & Nollen, S.D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4):753-778

Oliver, D. H. (2005). Achieving results through diversity: A strategy for success. Ivey Business Journal Online London:Mar/Apr 2005: 1

Orwell, G. (1981) *La ferme de animaux*. Éditions Champ Libre : Paris

Paradis Pierre-Emmanuel (août 2005) <http://www.fcei.ca/quebec>

Pelled, L. H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring th black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance, *Administrative science Quarterly*, 44,1, 1-28.

Ancona, D. G & Caldwell, D. F. (1992). Demography and Design: predictors of new product team performance. *Organization science*. 3; 321-341.

Tajfel, H, Billig, M.G., Bundy R.P. & Flament, C. (1971), Social categorization and intergroup behavior. *European journal of social psychology*. 1:149-177

Pettersen, N. (2004) *Méthodologie de la recherche en PME*. Notes de cours GAE 6002. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

Pettigrew D., Zouiten, S. & Menvielle, W. (2002). *Le consommateur : acteur clé en marketing*. Trois-Rivières : Les Éditions SMG.

Répertoire des entreprises <http://www.icriq.com> site consulté le 15 mars 2005

Royal Bank of Canada, (2005) <http://www.rbc.com/nouvelles/2005/020diversity-news.html> site consulté le 24 novembre 2005.

Schermerhorn, J R., Hunt, J G., & Osborn, R N. (2002). *Comportement humain et organisation* (2^e éd.). Saint-Laurent : Les éditions du nouveau pédagogique inc.

Schuler R.S. & Rogovsky, N. (1998) Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture, *Journal of International Business Studies*; 29, 1; ABI/INFORM Global, pg. 159

Doz, Y. L. & Prahalad, C.K (1986) Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*. 25: 55-71.

Hendry, C. (1992). Human resource management in the international firm. VET Forum conference. Multinational Companies and Human Resources: A Moveable Feast? University of Warwick, 22-24 June.

Jackson, S. & Schuler R. (1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Applied Review of Psychology*, 46: 237-264.

Schumann, M. (1998), “ New concepts of production and productivity”, *Economic and industrial democracy*, vol.19, p17-32.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*. Montréal : Les éditions 4L inc.

Sériex, H. (1992) Conférence sur les nouveaux systèmes de gestion. *Conférence organisée par la caisse populaire Desjardins à l'Auberge des Gouverneurs*, Trois-Rivières, Québec, Canada.

Seyed-Mahmoud Aghazadeh. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* Bradford. 53, 5/6,521-531

Smith, W J., Wokutch, R E., Harrington, K V. & Dennis, B S. (2004). Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation: Do Our Values Influence Our Preference for Affirmative Action and Managing Diversity? *Business and Society* Chicago. 43, 1, 69-96 (28 pp.)

Statistiques Canada (2004) saisie le 5 novembre 2004 de <http://www.statcan.ca>

Statistiques Canada 2006 consulté le 30 avril 2006
<http://www40.statcan.ca/l02/cst01/indi01/f.htm#BilanDesInvestissements>

St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME: théories et pratiques*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Tipper, J. (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training* Guilsborough. 36, 4,158-161

Trambouze, P. (2001) L'impact de la culture nationale sur les perceptions et les croyances des employés face à leur travail dans une organisation multinationale : la cas de l'entreprise Canam Manac au Canada et en France. Mémoire présenté à l'Université de Sherbrooke.

Van Doesburg L.-J. (2002). Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME: vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel. Mémoire présenté à l'UQTR

Barney, J.B. (1991), "Firms resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1, p.99-120.

Barney, J.B. (1995), "Looking Inside the Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9,4, p. 49-61.

Fabi, B., Garand, D.J., & Pettersen, N. (1995), La GRH en PME: proposition et application d'un modèle contingentiel, Cahier de recherche no. 94-04, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), DAE-UQTR, Communication au Congrès international francophone de la PME (CIFPME), Carthage, 28-30 octobre 1993, 15p.

Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, no.12, p.1-47.

McMahan, G.C, Virick, M. & Wright, P.M. (1999), "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems and Prospects", in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.) *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.99-122.

Ulrich, D. (1991), "Using Human Resources for Competitive Advantage", in I.Killmann, Killmann et Associates (éd.), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p.129-155.

Wagar, T.-H., Rondeau, K.-V. & Ross, M. (2000). Improving productivity and workplace performance in small business : Do human resource practices really make a difference ? Actes de congrès de l'ASAC, Montréal, 1-10.

Annexe

Annexe 1

À 10 % de diversité

- Le fait de donner des **privilèges aux dirigeants** a pour effet d'accroître la **performance financière**.
- Le fait de **consulter les employés** a pour effet d'accroître la **performance économique**
- Le fait d'avoir **implanté des entrevues d'embauche structurées** augmente la **performance économique**
- Le fait d'**impliquer les employés** augmente la **performance sociale, économique et financière**
- Le fait de **partager les gains** augmente la **performance économique**
- Le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière**
- Le fait d'**écouter l'opinion des employés** augmente la **performance économique**
- Le fait de faire une **rémunération axée sur les compétences** des employés augmente la **performance financière**
- Le fait d'**assurer la sécurité d'emploi** augmente la **performance économique**
- Le fait de **partager l'information sur la concurrence** avec les employés augmente la **performance financière**

À 15 % de diversité

- Le fait de donner des **privilèges aux dirigeants** a pour effet d'accroître la **performance financière**
- Le fait de **consulter les employés** a pour effet d'accroître la **performance économique**
- Le fait d'avoir **implanté des entrevues d'embauche structurées** augmente la **performance économique**
- Le fait d'**impliquer les employés** augmente la **performance sociale, économique et financière**
- Le fait de **partager les gains** augmente la **performance économique**
- Le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière**
- Le fait d'**écouter l'opinion des employés** augmente la **performance économique**

- Le fait de faire une **rémunération axée sur les compétences** des employés augmente la **performance financière**
- Le fait d'**assurer la sécurité d'emploi** augmente la **performance économique**
- Le fait de **partager l'information sur la concurrence avec les employés** augmente la **performance financière**

À 35 % de diversité

- Le fait de donner des **privilèges aux dirigeants** a pour effet d'accroître la **performance financière**
- Le fait de **consulter les employés** a pour effet d'accroître la **performance sociale, économique et financière**
- Le fait d'avoir **implanté des entrevues d'embauche structurées** augmente la **performance économique**
- Le fait d'**impliquer les employés** augmente la **performance sociale, économique et financière**
- Le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière**
- Le fait d'**écouter l'opinion des employés** augmente la **performance économique**
- Le fait de faire une **rémunération axée sur les compétences** des employés augmente la **performance financière**
- Le fait d'**assurer la sécurité d'emploi** augmente la **performance économique**
- Le fait de faire le **partage des actions** avec les employés augmente la **performance financière**
- Le fait d'**offrir des options d'achat** aux employés augmente la **performance financière**
- Le fait de faire du **recrutement externe** augmente la **performance économique**
- Le fait de faire de l'**évaluation par objectif** augmente la **performance économique**

Résumé si nous avons

moins de 10 % de diversité

- Le fait d'**impliquer les employés** augmente la **performance économique**
- Le fait de **partager l'information sur la concurrence avec les employés** augmente la **performance financière**
- Le fait de **partager l'information financière avec les employés** augmente la **performance financière**
- Le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière et économique**
- Le fait de **partager les profits** avec les employés augmente la **performance sociale**
- Le fait de **faire une formation spécifique aux besoins des employés** augmente la **performance sociale et financière**
- Le fait de faire des **évaluations par objectif** augmente la **performance financière**

moins de 15 % de diversité

- Le fait d'**impliquer les employés** augmente la **performance économique**
- Le fait de **partager l'information sur la concurrence avec les employés** augmente la **performance financière**
- Le fait de **partager l'information financière avec les employés** augmente la **performance financière**
- Le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière et économique**
- Le fait de **faire une formation spécifique aux besoins des employés** augmente la **performance sociale et financière**
- Le fait de faire des **évaluations par objectif** augmente la **performance financière**
- Le fait de faire des **évaluations par les pairs** augmente la **performance économique et financière**

moins de 35 % de diversité

- Le fait d'**impliquer les employés** augmente la **performance économique**

- Le fait de **partager l'information sur la concurrence avec les employés** augmente la **performance financière**
- Le fait de **partager l'information financière avec les employés** augmente la **performance financière**
- Le fait de **partager l'information sur les nouveaux produits** avec les employés augmente la **performance financière et économique**
- Le fait de **faire une formation spécifique aux besoins des employés** augmente la **performance financière**
- Le fait de faire des **évaluations par objectif** augmente la **performance financière**
- Le fait de faire des **évaluations par les pairs** augmente la **performance économique et financière**

Annexe 2

Questionnaire

Phase 1 : Informations générales

1. Nom de l'entreprise : _____

2. Adresse principale de l'entreprise : _____

3. Nombre d'employés au sein de l'entreprise (approximativement):
 - à temps plein : Homme : _____ Femme : _____
 - à temps partiel : Homme : _____ Femme : _____

4. Quel pourcentage des employés appartient :
 - à l'administration (personnel bureau, cadre) : Homme : _____ Femme : _____
 - à la production (dans l'usine) : Homme : _____ Femme : _____

5. Combien d'employés sont nés dans un pays autre que le Canada?
 - Pays de l'Asie: Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Europe de l'Est (ex. Pologne, Russie) : Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Europe de l'Ouest (ex. Allemagne, Belgique) : Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Europe Méditerranéen (ex. Grèce, Turquie) : Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de la Scandinavie (ex. Norvège, Finlande) : Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Afrique du Nord (ex. Maroc, Tunisie) Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Afrique de l'Est (ex. Kenya, Tanzanie): Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Afrique de l'Ouest (ex. Sénégal, Cameroun) : Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Afrique du Sud (Mozambique, Afrique du Sud): Homme : _____ Femme : _____
 - Australie/ Nouvelle-Zélande : Homme : _____ Femme : _____
 - États-Unis : Homme : _____ Femme : _____
 - Pays de l'Amérique du Sud : Homme : _____ Femme : _____

6. Quel est le pourcentage des employés ayant :

- 0-5 ans d'ancienneté : _____
- 6-10 ans d'ancienneté : _____
- 11-15 ans d'ancienneté : _____
- 16-20 ans d'ancienneté : _____
- 20 ans et plus d'ancienneté : _____

7. Quel est le pourcentage des employés ayant comme niveau de scolarité le plus élevé :

- niveau secondaire ou moins : _____
- collégial : _____
- baccalauréat : _____
- études supérieures (maîtrise, doctorat) : _____

8. Dans quelle proportion vos employés (de production et de bureau) sont-ils syndiqués ?

- 0 % O
- 1-25 % O
- 26-50 % O
- 51-75 % O
- 76-100 % O

Informations afin de classer le type d'entreprise étudiée :

9. Dans quel(s) secteur(s) oeuvrez-vous ? : _____

10. Quel est le produit principal que votre entreprise offre ? : _____

11. Dans quel(s) secteur(s) oeuvrent vos principaux clients ? : _____

12. Quel pourcentage (approximativement) de votre production est exporté (si exportation) :

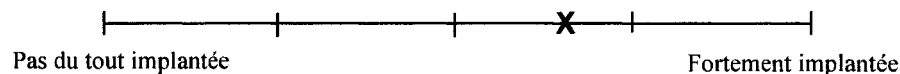
13. Si vous exportez, quels sont les pays avec lesquels vous faites affaire : _____

Phase II : Pratiques de gestion des ressources humaines

Directives : Voici une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles d'être présentes dans votre entreprise. Pour chacune des pratiques retenues, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau d'implantation de cette activité de GRH au sein de votre organisation.

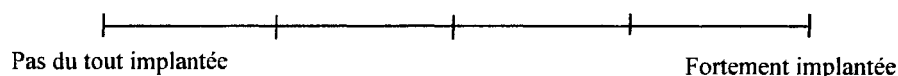
Exemple : Dans votre entreprise, la pause café du matin est une activité :



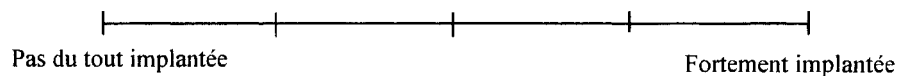
1. REMUNERATION INCITATIVE

Dans votre entreprise,

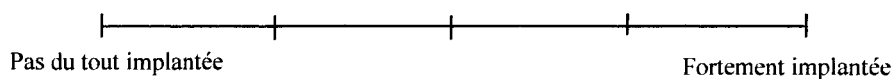
1.1. le partage des gains (*Gain Sharing*) de performance avec les employés est une activité :



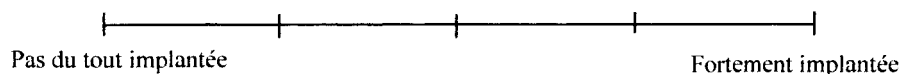
1.2. le partage d'une partie des profits (*Profit Sharing*) avec les employés est une activité :



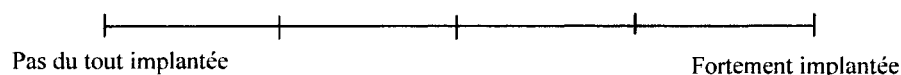
1.3. l'octroi de primes individuelles aux employés performants est une activité :



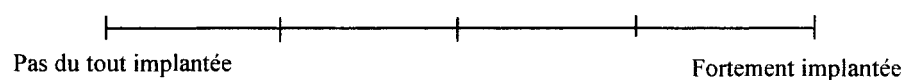
1.4. le partage de l'actionnariat (*Stock-Based Plan*) est une activité :



1.5 les pratiques d'achat d'option d'actions (*Stock Option Plan*) est une activité :



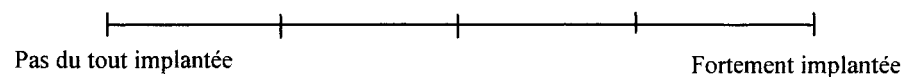
1.6. la rémunération basée sur les compétences individuelles (*Skilled-Based Pay System*) est une activité :



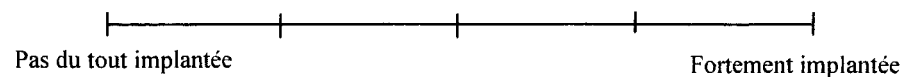
1.7 la rémunération de groupe basée sur les résultats de celui-ci est une activité :



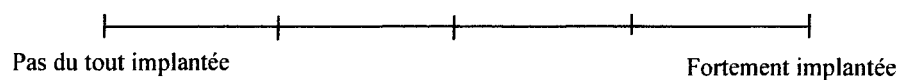
1.8. les programmes d'avantages sociaux flexibles sont une activité :



1.9. la mise en place d'un régime de retraite privé est une activité :



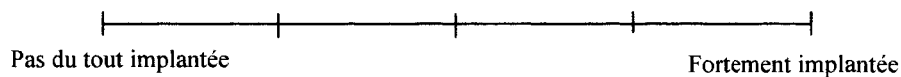
1.10 le fait d'octroyer des privilèges ou des cadeaux au personnel cadre est une pratique :



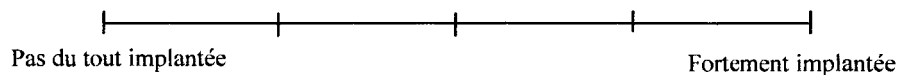
2. FORMATION

Dans votre entreprise,

- 2.1 l'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours d'informatique) est une activité :



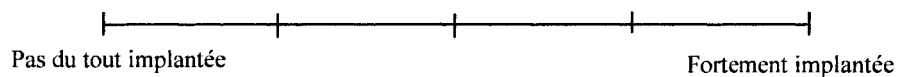
- 2.2 l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication) est une activité :



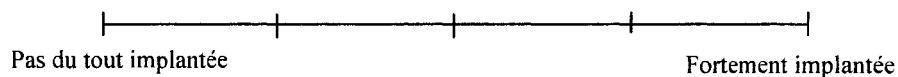
3. RECRUTEMENT

Dans votre entreprise,

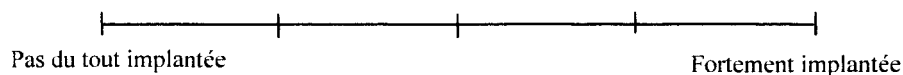
- 3.1 le recours au recrutement externe est une activité :



- 3.2 le recours à l'impartition des ressources humaines (ex. agences de placement intérimaire à durée déterminée) est une activité :



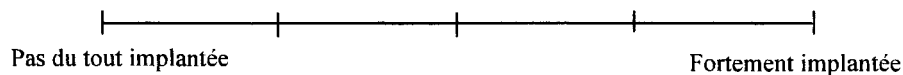
- 3.3 le recours au recrutement familial (i.e. recruter parmi la famille des employés) est une activité :



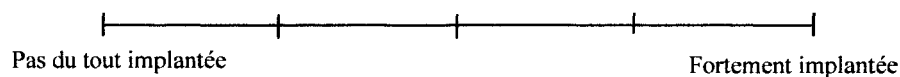
4. SELECTION

Dans votre entreprise,

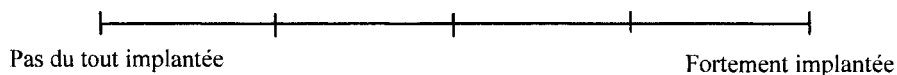
- 4.1 l'usage de tests structurés afin d'évaluer les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



- 4.2 l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



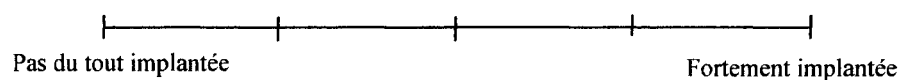
- 4.3 la formation d'un comité multiculturel (i.e. composé d'un responsable de l'entreprise, un représentant des minorités et une personne neutre) est une activité :



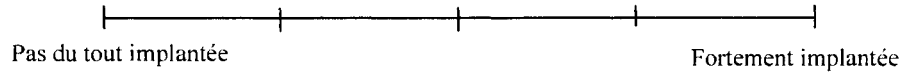
5. EVALUATION DU RENDEMENT

Dans votre entreprise,

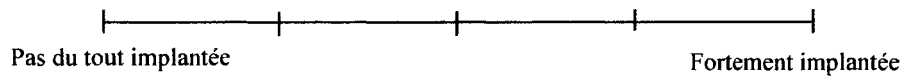
- 5.1 l'évaluation du rendement des employés à l'aide d'une procédure à 360 degrés (i.e. réalisée à la fois par le supérieur, les clients et les collègues) est une activité :



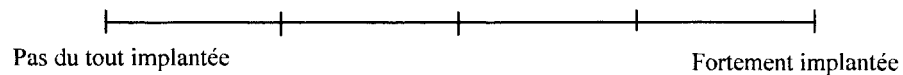
- 5.2 l'évaluation du rendement des employés par une méthode de direction par objectifs est une activité :



- 5.3 l'évaluation périodique du rendement des employés par les pairs (i.e. les collègues de travail seulement) est une activité :



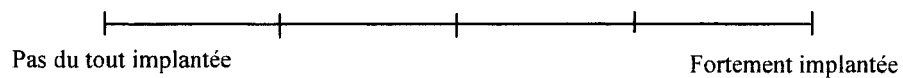
- 5.4 l'évaluation du rendement des employés uniquement par le supérieur est une activité :



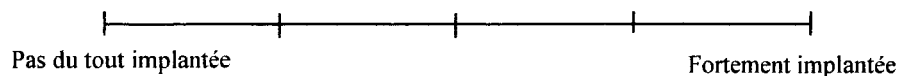
6. ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans votre entreprise,

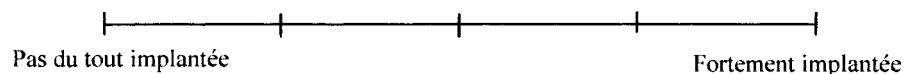
- 6.1 l'implication des employés dans des équipes de travail est une activité :



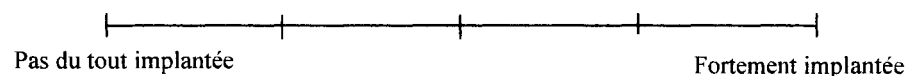
- 6.2 la consultation régulière des employés, par le biais de différents comités est une activité :



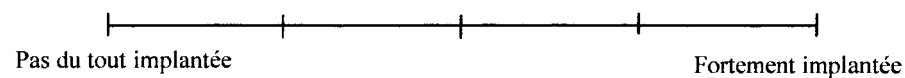
- 6.3 la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet pilotées par des employés est une activité :



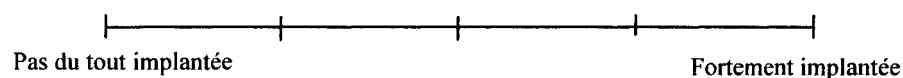
- 6.4 appeler régulièrement les employés à oeuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires est une activité :



- 6.5 appeler régulièrement les employés à oeuvrer sur d'autres postes de niveaux supérieurs est une activité :



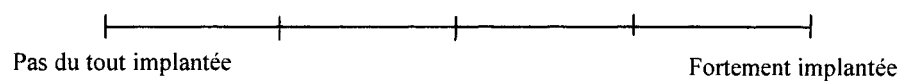
- 6.6 appeler les employés à innover est une activité :



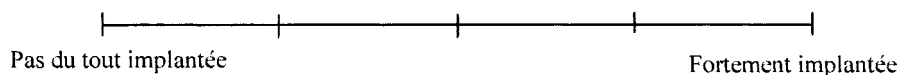
7. COMMUNICATION

Dans votre entreprise, partager avec les employés...

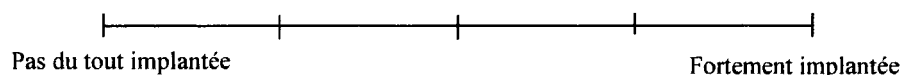
- 7.1 les informations concernant les décisions stratégiques (ex. plan de développement, introduction technologique, etc.) est une activité :



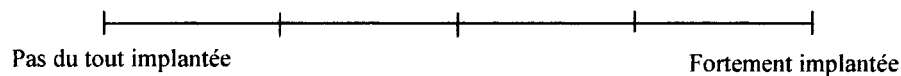
- 7.2 les informations financières (ex. rapports annuels, bilans périodiques, etc.) concernant l'entreprise est une activité :



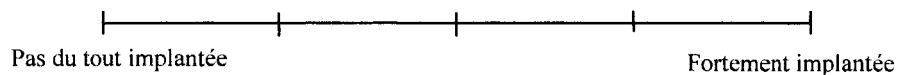
- 7.3 les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par l'entreprise est une activité :



- 7.4 les informations concernant la concurrence (ex. produits des concurrents, parts de marché, etc.) est une activité :



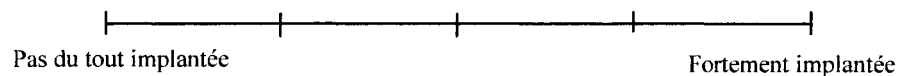
- 7.5 les informations concernant l'entreprise afin de leur permettre d'émettre leurs opinions et leurs idées, est une activité :



8. SECURITE D'EMPLOI

Dans votre entreprise,

- 8.1 s'engager à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles, est une activité :



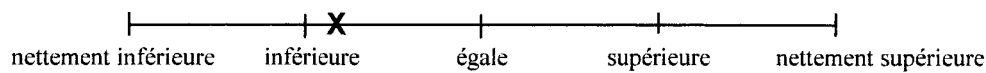
Phase III : Performance de l'entreprise

Directives : Voici une liste de critères de performance concernant votre entreprise. Pour chacun des critères, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau de performance de votre organisation.

Nota Bene : Vos réponses représentent une estimation moyenne du niveau de performance de votre entreprise.

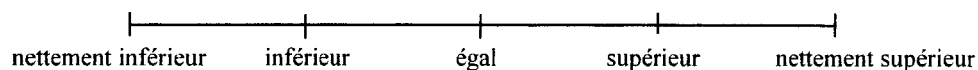
Exemple : Par rapport aux entreprises concurrentes, comment évaluez-vous votre part de marché ?



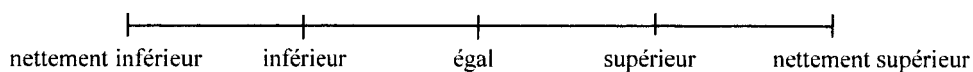
1. PERFORMANCE SOCIALE

Par rapport aux entreprises concurrentes, comment évaluez-vous ...

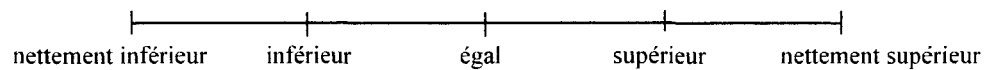
1.1 le niveau de satisfaction de votre personnel ?



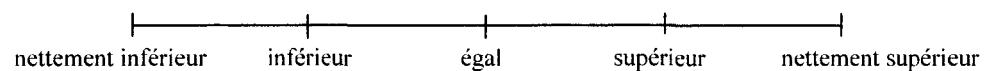
1.2 le degré de mobilisation de votre personnel (participation à des comités, à des activités) ?



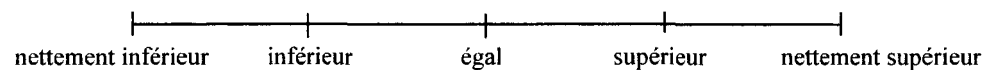
1.3 le nombre de plaintes de vos employés (ou griefs) ?



1.4 le taux d'absentéisme de vos employés ?



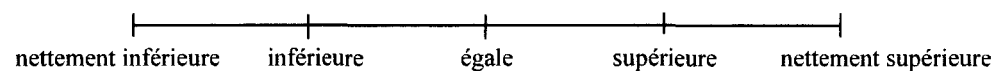
1.5 le taux de roulement de vos employés ?



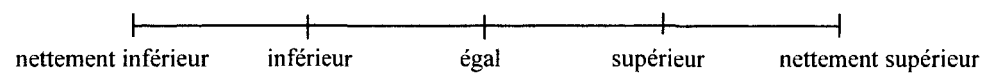
2. PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Par rapport aux entreprises concurrentes,

2.1 comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?



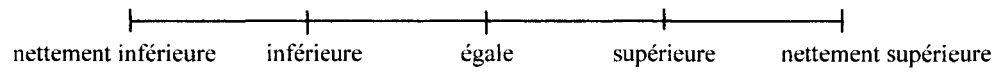
2.2 comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de vos clients ?



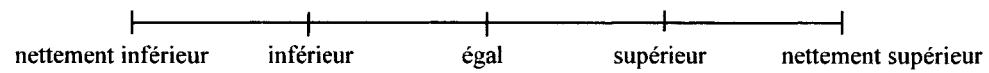
3. PERFORMANCE FINANCIÈRE

Par rapport aux entreprises concurrentes, comment évaluez-vous...

3.1 la rentabilité de votre entreprise ?



3.2 le niveau de profitabilité de votre entreprise ?



3.3 le rendement des actions de votre entreprise (si vous êtes cotés en bourse) ?

